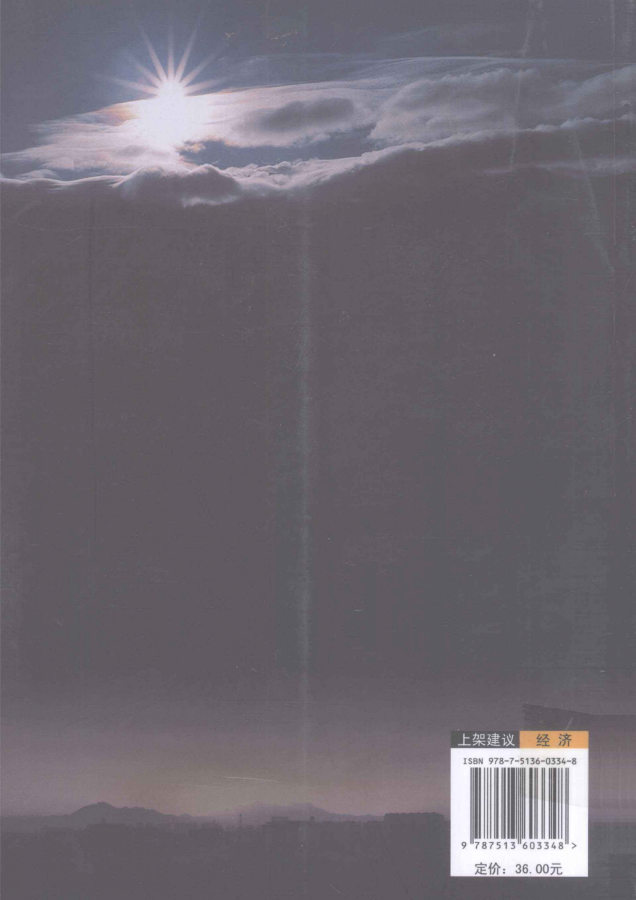
探索无境

TANSUO WUJING

区域发展研究与实践

申忠海◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



上架建议 经济
ISBN 978-7-5136-0334-8
9 787513 603348 >
定价：36.00元

探索无境

TANSUO WUJING

区域发展研究与实践

申忠海◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

探索无境：区域发展研究与实践/申忠海著.

北京：中国经济出版社，2011.9

ISBN 978-7-5136-0334-8

Ⅰ.①探… Ⅱ.①申… Ⅲ.①区域经济学—研究 Ⅳ.①F061.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 217260 号

责任编辑 彭彩霞

责任审读 贺 静

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞装帧设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 18

字 数 282 千字

版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 次 2011 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-0334-8/F·8621

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68319116）

自　序

时光如水，川流不息。弹指间，中国改革开放已走过了三十多年的辉煌历程，经济社会面貌也发生了巨大变化。在这变革的时代里，作为一名普通公民，企望能以个性化的脚步去探索、去发现，并以超脱的心态去思考、去记述。

蓦然回首，参加工作已有二十多年，曾乘命运之舟，从陕北的黄土高坡，驶向坦阔的渭河平原，又从八百里秦川的“东大门”渭南，划向古城西安，再向西进入中国农耕文明的发祥地——杨凌。先后由村、乡到县，由县、市（地）到省，再到国家级农业示范区，逐级而上，一阶未落。

我珍惜人生过程中的每个阶段，并以祖辈耕田务农般的虔诚对待每个岗位上的工作，埋头耕耘，不计得失。无论是当初从事的教育教学，还是后来的党务政务；无论是参与全省的企业改革，还是在基层从事发展计划、政策研究以及展会组织和招商引资；无论是在家研究创作，还是在外客座讲学，几乎都需要研究思考，也因此养成了不断学习与笔耕的习惯。

位卑未敢忘忧国。虽然是个小人物，却总怀想一些“大事情”。性格还算开朗，可思想深处却似乎总笼罩着驱散不开的忧患迷雾，因而少了一些休闲娱乐的时间和往来应酬的功夫。常在工作之余，琢磨一些事情，撰写几篇文章。尽管水平有限，但态度比较真诚，而且还基本能踩上时代行进的节拍。有些文章还曾发挥过一点作用，也产生了一些影响，犹如石子投湖，荡起几圈涟漪。

然而，过去的时光已杳无踪影，只能从记忆深处打捞上来几篇沧桑的文章，如同一组发黄的老照片，存留着逝去岁月的印迹。

社会仍在发展，历史还要续写。过去那些刻骨铭心的经验教训也许还会以新的形式或面目出现。为此，将部分发表的文章进行收集整理，再装订成册，既是对自己研究历程的一点纪念，也是对过往历史的一种记录，更期望能对未来经济社会发展有所裨益！

2010年9月9日

目 录
CONTENTS


探索无境
Tan•Suo•Wu•Jing
002



第一辑

新农村建设与现代农业发展

背　景

中国地大物博，资源丰富。但人们往往会忽略人口众多这个国情，以及人均资源占有量太少的现实。资料显示，我国人均淡水资源占有量、人均耕地、人均森林面积分别为世界平均水平的25%、40%和20%。

民以食为天，国以农为本。我国农业资源对农业发展的约束已日趋突出，然而，农业资源的总体利用效率却很低。当我们在为用世界上7%的耕地养活22%的人口而自豪的同时，却忽视了我们用了世界20%以上的农业劳力、30%的化肥、25%的农药和灌溉水的事实。而且，农药使用过量、利用率低，全国每公顷平均使用量117公斤，有效利用率仅有30%；氮、磷、钾利用率分别为30%、25%和40%，低于发达国家20%左右等等。

要从根本上解决我国农业和农村发展中出现的诸多问题，就必须突破传统农业发展的思路和模式，依靠现代科技的魔力，大力发展循环农业、生态农业、绿色有机农业，不断推动农业的产业化、市场化、国际化，最终实现农业和农村的现代化。



引言

我生于农村，长于农村，祖辈耕田务农。小时候，经常听说我们米脂县杨家沟的“马氏”地主如何占地收租，土改时期又怎样挨批分田的故事；农业合作社时期，时常看到大人们集体出工劳动的壮观场面，听广播里说粮食生产“跨长江”、“过黄河”、亩产超万斤的丰收喜讯，同时也感受着吃大锅饭的热闹和饿肚子的无奈。改革开放以来，从包产到户到家庭联产承包责任制，围绕农村发展的各项改革几乎从未停止过。

二十年前，我在陕西渭南工作时，就感受到了商品经济弥散的气息，看到了农业产业化的端倪。先后发表了《“白色革命”从这里悄然兴起》、《从芦笋大战看“公司＋农户”出现的新情况》、《开发城郊智力，统筹城乡发展》和《在希望的田野上》等文章。

十多年前，我来到中国的“农科城”杨凌示范区。在这里，“农科教、产学研”开始结合，农业科技示范和农业产业化已全面兴起。撰写发表了《农业产业化过程中需要注意的几个问题》等文章。

党的十六届五中全会提出，要建设社会主义新农村，全国各地热烈响应。针对当时出现的倾向性和普遍性问题，进行了系列思考，先后撰写发表了《新农村建设中政府和农民的角色把握与调适》、《新农村建设中生产要素的导入与集聚》等系列文章。在此基础上，形成了《新农村建设中的角色定位与要素导入》，发表在《西北农林科技大学学报》，被人大复印资料中心《农业经济导刊》全文收录，并获陕西省委、省政府党政领导干部优秀调研成果奖。

农业经济还在发展，农村改革尚需深化，探索的脚步仍要继续……





《新农村建设中的角色定位与要素导入》一文获陕西省委、省政府2006年度党政领导干部优秀调研成果奖



建设社会主义新农村，是一个长期而又复杂的过程，需要有政府的科学引导、群众的主动参与、社会各方的积极支持，以及工业的反哺和城市的带动。同时，还要突破城乡二元结构之阻隔，使资金、技术、人才等生产要素向农村导入。

新农村建设中的角色定位与要素导入

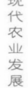
党的十六届五中全会提出，全面建设社会主义新农村。这虽是个老提法，却是个新概念。其之所以"新"，是因为它是哲学意义上的新事物，代表着特定历史阶段的发展方向和趋势；其之所以"新"，是因为它具有新的内涵和特征，可概括为四句话、二十个字，即"生产发展、生活宽裕，乡风文明，村容整洁，管理民主"；其之所以"新"，是因为它是一项新事业之开始，具有开拓和探索的属性。

建设社会主义新农村，是一个复杂而又艰巨的过程，它需要有政府的组织引导、群众的主动参与、社会各方的积极支持；需要有工业的反哺和城市的带动，以及资金、技术、人才等生产要素的导入和集聚。它离不开理论指导，但更依赖于因地制宜的实践与探索。现就社会主义新农村建设中的有关问题，做些初步的探讨。

一、政府职能定位：主导与服务

毫无疑问，建设社会主义新农村是农民自己的事情，但绝不是农民自己可以解决的问题。占全国总人口80%以上的农民，虽然是个庞大的群体，但由于居住分散、内部组织结构松散等特点，反而成为事实上的弱势群体。回顾中国农业农村发展的历史，几乎每次生产力的解放，都是自上而下推开的，而每次改革的成功，都因其顺应了时代发展要求，反映了广大农民群众的愿望，而得到了积极的响应。当前尚处在社会主义新农村建设的初期，尤其需要发挥政府强大的主导作用，把农民的自发行为，变为全社会的自觉行动。通过广泛深入的宣传动员，把农民群众心中蕴藏的热情和潜能焕发出来，积极而又理性地引导组织农民建设自己的新家园。

（一）引领群众搞建设，必须坚持规划先行。避免重蹈过去一些地方先



发展、后规范，先污染、后治理的覆辙。事实证明，折腾得太多，既伤脾胃，也耗元气。因此，首先要做好新农村建设的整体发展控制规划。规划要体现超前性，但又不能超越所处的发展阶段；要统筹协调，而不能画地为牢，各自为战。其次，要在过去总体规划和专业规划的基础上，结合新的要求，进行修订和完善，以保持规划的连续性和协调性。第三，要从区域经济的发展着眼，从经济社会发展内在关联性出发，进行规划，突破传统的区划分割与阻碍，促进生产要素的合理流动。如浙江省近几年来通过撤乡并村，把原来的三万五千多个村子，减少到三万多个，从而使得公共资源的配置与利用更加节约，避免了由于“小而散”造成的重复建设和资源浪费。

（二）符合实际的发展模式，才是最好的。我们可以学习借鉴外地或国外的成功经验，但农村情况千差万别，一定要选择适合自己的发展模式才行。马斯洛的需求理论提出，人有不同的需求层次。同样，对处于不同发展阶段的群众，也会有相异的需求。比如贫困地区的群众面临着生存困难，可能急需要解决诸如行路难、饮水难、看病难等基本生活问题；经济相对落后的地方，可以先从改水、改厕、改灶、通路、通电入手，解决农民最关心和最直接的事情；对于经济比较发达的地方，则可以起点高一点，步子快一点。

要坚持走资源节约和内涵发展型的新农村建设之路。中国农村人口众多，而资源紧缺，总体经济发展水平低下，富裕的地方毕竟是少数。所以，从一开始就要提倡走资源节约型和内涵发展的路子。即使有些地方实现了城镇化，农民实现了市民化，可以集中居住，甚至盖别墅住洋楼，让更多农民看到希望，有个奔头，但不宜鼓励和提倡。应把宝贵的资金和有限的资源用在促进经济社会发展和公益性事业建设方面。尤其要防止以各种面目出现的形式主义、教条主义和官僚主义，脱离所处的发展阶段、超越当地经济和环境的承受能力，以及农民的可接受程度，搞政绩工程，盲目刮风或跟潮。

（三）新农村建设不是简单的建设新村，但它仍是其中的应有之意和重要方面。发展农村经济和促进农民增收，始终是新农村建设的基础和关键。但改善农民人居条件和环境，仍然是其中的应有之意和重要的方面。在国家财政投入十分有限的条件下，要在短期内将我国涉及面广、居住分散、基础薄弱的320多万个自然村、近8亿多农民的人居环境完全改观，显然不太现实。因此，我们的新村建设，既不是在一张白纸上绘画，也不是推倒重来，只能是在继承基础上的发展。政府可以拿出一定的物资做引子，引导农民

积极参与，利用好已有的房屋条件和设施，进行整治完善。在工作部署上，可选择有带动和示范作用的中心村，或有一定规模和条件的自然村做试点，起到“点着一盏灯，照亮一大片”的效果。要因势利导，尽快改善村容村貌，以增强人们建设新家园的热情和信心。

（四）公共产品需要政府提供，但并非都得由公共部门来生产。否则，必然会加重政府的公共财政压力，甚至形成负债，同时还会助长基层等靠要的依赖思想，以及腐败浪费等不良习气。必须运用市场机制，把花钱生产公共产品，变为花钱购买公共服务。鼓励和引导有实力的企业或集团，参与搭建农村公共服务平台，同时要加强相应的监督管理，防止漫天要价或乱收费，以增加农民负担。

（五）工程和项目是抓手，但要抓实抓好。时下，实施各类工程和项目太多太滥，既有形式主义之嫌，又有跟风的味道。在新农村建设中，当然可以把工程作为抓手，但一定要抓实抓好。在组织实施之前要做好充分的研究论证，制定相应的办法与措施，扎实推进，确保取得成效。项目也是一个抓手，可以通过策划包装一批有社会经济效益和带动作用的好项目，以争取财政支持，积聚社会资源，汇集各方力量，加快新农村建设步伐。但是，工程和项目的建成，只是开始，后续的管理与维护，以及如何发挥作用，才是问题的关键所在。有些地方，政府投资文化设施，建起了高标准的图书馆、阅览室和活动室，但因缺乏最基本的运营维护经费，以及专人管理，而未能发挥作用，甚至把农民的精神家园，变成了黄赌毒的据点。因此，如何建是个问题，而建起来如何管理经营，发挥应有的效用，是更重要的问题。各地在实施过程中，一定要未雨绸缪，把抓手抓紧，才有可能把实事办好。

二、农民角色归位：主体与自主

在新农村建设中，农民是主体。只有尊重他们的意愿与首创精神，焕发出他们的热情与智慧，才能取得成功。但是，这需要有体制和机制的保障，也需要与之相适应的环境氛围。

（一）在新农村建设中，亟须转变基层政权组织职能，农民的事应让农民自己做主。在由计划经济向市场经济转轨的过程中，有些地方政府的思想观念与行为习惯仍然停留在过去，凡事喜欢代农民做主，帮农民思考，忙着让农民种这种那，越俎代庖，吃力不讨好。群众产生抵触情绪，出现“政府号





召就反对，干部进村无人理”的情况，加之有些村委会组织软弱涣散，未能较好地体现和代表农民群众的利益，缺乏号召力和战斗力，难以适应建设社会主义新农村的需要。

要加快转变乡镇职能，但精简机构与人员，只是改革之手段，而非目的本身。乡镇是落脚农村、服务城里的一级基层政权组织，似乎“催粮要款、刮宫流产”成了它的主要职责。国家取消农业税后，一方面，出现了人浮于事、无事可做的情况，加之收入来源少，自然产生了裁人减员的外在压力和内在动力；另一方面，建设社会主义新农村，公共设施的建设与管理、社会文化事业之发展等事，无人愿做或无力去做，服务水平跟不上，出现人与事的错位。所以，问题不是要不要这级机构，而是如何转变其职能，以适应新形势的需要。需要强调的是，机构改革的目的在于转变职能，如果把精简人员当作改革目标，将会再度陷入过去改革之怪圈，形成恶性循环。此外，还需要面对乡镇历史债务问题，它像一座潜伏的冰山，威胁着基层政权组织的正常运行。如不及时研究化解，问题将会更加恶化，最终会浮出水面，成为新的不安定因素。但这需要做具体深入的分析和处置，决非简单的“乡财县管”，就可以万事大吉。

村民委员会是农民自治组织，到了回归其本来面目的时候了。在乡村政权向服务型政权转型过程中，农村治理将更多地依赖于民间权威，即农户之间的谈判、协商与合作。如何尊重农民的意愿，把各项工作做好？江西赣州的经验值得学习借鉴。他们成立了农民理事会，由村民自主推选那些有威望、有能力、公道正派的农村老党员、老干部、老模范和青年积极分子组成。通过理事会，制定村规民约，实行村民自主管理、自主实施、自主教育、自主服务、自我监督。起到了调查研究，梳理农民意见，具体决策等作用。农民理事会是真正代表农民的利益、反映农民意愿的组织，体现了农民的事情农民做的精神。不过，从农村历史发展看，在农村治理中，宗族通常起着重要的作用，要防止和避免宗族势力的重新抬头，走向事情的反面，出现新的不公。因此，农村的民主化进程，是个漫长的过程，决不能凭一时之热情，感情用事和草率行动。

（二）要积极发展民间中介组织，提高农民的组织化程度。政府不能直接面对个人来化解他们遇到的矛盾和问题，也不可能代替农民闯市场，或者参与市场主体之间的谈判和博弈。而是要承认利益分化，尊重不同的具体

利益，积极稳妥地发展民间中介组织，使其成为利益表达、利益协调和利益均衡的重要渠道。只有把分散的千家万户农民有效地组织起来，才能面对千变万化的市场竞争，并与其他利益主体进行公平博弈；只有把农民有效地组织起来，国家的各项惠农政策才有了对接的载体。要充分发挥各类行业协会的作用，由过去依附于政府，还其于民间、市场的社会本来面目。各级政府要从部门利益和行业利益中超脱出来，成为制定公平、公正社会运行游戏规则的主体。行政性行业协会应尽快摆脱行政依附关系，在机构、财务和人员等方面与政府部门脱钩，以更好地体现自发、自愿、自主的原则。新办协会要遵循资助办会之原则，应当由企业和有关单位自愿发起，让群众广泛参与。

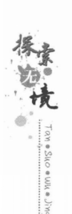
（三）最大限度地尊重农民意愿。以农民为主体，就得尊重农民的意愿。尊重农民意愿，就得帮助农民，提高其素质。要继承我国传统文化之精髓，把重塑健康向上的价值观念放在重要位置，通过培训或交流等方式，使农民尽快接受新观念、新文化、新知识，不断提高其综合素质。尊重农民意愿，就要维护农民在新农村建设中的发言权。农民喜欢干什么？有的想先搞自来水，有的认为先修路，各个村、每个农民的切身利益不一样，必须尊重农民的选择权和决策权。但是，尊重农民意愿，政府并非撒手不管，而是要“营造一个春天，让百花盛开”，最终形成社会信任、谅解和社会合作的和谐氛围。

三、宏观调控：要素的导入

（一）资金的导入。资金是焕发农村生机与活力的血液。建设新农村，投入是关键，需要有大量的血液供给，以尽快改善农村长期贫血和营养不良的状况。

首先要财政输血。近几年在解决“三农”问题中，财政已走向前台。而且，对于“三农”的支持也在逐年加大。但由于历史欠账太多，总量仍然较低，城乡财政资源配置不对称的状况并未得到彻底改观。今后需要继续增加对“三农”的支出比重，重点应投入到农业生产领域和提高农村公共产品的供给之中。要发挥好财政资金的作用，起到“四两拨千斤”的效果，需要研究探索补贴的方式和渠道，改变过去直接补贴的办法，以提高资金效益。如同中医施治，需要若干剂草药配合才可增强药效，达到彻底救治的目的。财政对于“三农”的投入，也需要有宏观上的统筹协调，而不能由各部门自行其





是,防止和避免由于体制和机制的原因,造成多头分散投入和撒胡椒面的现象。在微观上,也不能东一榔头,西一棒槌去干,需要引导吸纳其他资金,集中力量干大事,使有限的资金发挥出最大效用。

其次是金融对接。中国农民有节俭的美德,总是舍不得花钱或不敢花钱,但有攒钱储蓄的倾向。然而,农民每年的存款,却只有48%用于农村,而52%的存款却流向了城市和发达地区。据统计估算,占了全国80%的农民,贷款只占总量的6%。出现了富的愈有,穷的愈少的"马太效应"。建设社会主义新农村,不能没有金融的支持,必须通过金融机制创新,尽快改善这种"抽吸式"的资金流向方式。银行有其自身的运行规则和利益,与农村的经济社会组织结构和经济运行特点难以对接。有的地方为了解决农民的贷款难问题,曾采取政府担保,小额贷款等方式满足农业发展生产之需,但这毕竟是权宜变通之计。要从根本上解决问题,需要金融机构正视现实,创新方式,适应农村这个广阔而又分散的大市场。应当把农民的存款贡献,主要用于"三农"上,尽快缩小存贷"剪刀差",以推动新农村建设。

再次是社会融资。解决农村融资问题,还需要面向市场,多管齐下。既可以通过股份合作制等形式,把农民分散的资金和资源组织起来。也可以通过政府或中介机构牵线,按照优势互补、互惠互利的原则,建立各种形式的帮扶对子。同时,还要发挥农村在土地、劳力资源等方面的独特优势,面向城市或发达地区,招商引资,以缓解发展资金短缺的瓶颈制约。

(二)人才的支援。农村的硬件比较落后,更重要的在于软件。新农村建设,需要大批的劳动力和各类实用技术人才。比如有的地方建起了卫生院,却缺乏相应的专业人才,良好的医疗设施和先进设备难以发挥作用。就连过去曾活跃在农村的"赤脚医生"队伍,也大多穿上皮鞋,扎着领带,进城挣钱去了。许多病人得不到及时救治,或者小病大治,导致一些农民因病返贫。要让实用技术人才到农村去,从根本上扭转目前人才的流向,必须多管齐下。首先,要通过政策杠杆,让人才支援偏远落后地方。可以在福利待遇、职称评聘等方面实行优惠政策,吸引初中级人才,扎根农村,服务"三农"。如浙江等地制定相关规定,要求医疗卫生教育科技等方面人才支援农村,实行定向招生,适当降低录取分数线,结业后要求到农村去,采用"地方粮票",以留住农村人才等等,有效地缓解了人才供需矛盾。其次,鼓励创办面向农村的县级职业技术教育,培养当地急需的实用型人才,引导农民,立

足农村创业致富。此外，搞好农民培训和剩余劳动力的转移工作。通过短期培训，提高其综合素质，增强适应能力。通过走出去、再回来的形式，把外面的先进观念、管理经验以及现代科技文化和资金带回来，增加农村发展的内动力。逐步形成，一边是大中专毕业生和经过培训的农村青壮年劳动力向城市有序流动，一边是城市的各类人才到农村经受锻炼或创业发展的双向互动格局，尽快改善新农村建设中人才短缺状况，以及城乡和谐发展问题。

（三）科技文化嫁接。思维决定命运，文化影响观念。在不同的地域诞生的农村文化、道德观念与行为习惯，往往带有明显的区域特征，并具有顽强的传延能力。它需要现代文化的洗礼，市场经济观念和开放意识的嫁接，以焕发新的活力。通过人才的流动，把先进的文化与现代科技引向农村；采用群众喜闻乐见的形式，真正把农民急需的科技知识与现代文化送到乡下，不搞形式主义；通过商贸流通、产业联系等渠道，把现代市场观念向农村传播；建设好农村文化站、图书馆、阅览室，以及让广播电视网络等传媒，把偏远的农村与外面世界紧紧联系起来，提高其文化生活和科技水平。要让先进文化、现代文明占领广大农村思想文化阵地，焕发农村文化自身活力，这也是农村走向文明民主的前提，也是新农村建设的题中应有之意。

四、检验标准：让农民有幸福感

构建和谐的社会主义新农村，要坚持以人为本，把让农民有幸福感作为我们工作的出发点和检验标准。为此，需要从长远发展着眼，从整体上把握新农村建设的内涵，建立起科学合理的指标体系。我以为，至少应当包含以下几方面的指标：

（一）经济收入方面。中国农村经济发展极不平衡，区域之间相差悬殊，没有可比性，而农民人均纯收入等静态指标，难以准确反映出当地新农村建设的水平和成效，以及城乡收入差距。需要增加相对动态比较指标，即农民的生活水平和可支配收入，与当地城市居民生活水平及可支配收入相比的差距指标，以体现出城乡发展的和谐度。

（二）公共产品和服务的投入水平。不仅要有绝对的总量，更要有相对比例，即投入到卫生、教育、文化等方面的人均费用，以及在硬件设施和用于吸引和改善人才待遇等软件方面的投入指标。



（三）集体组织化程度。新农村建设的关键是要发展农村经济，增加农民收入。其经济水平与组织化程度成正相关。从过去经验看，农村收入高的富人，往往是那些在转制过程中的干部或其他受益者。只有让普通老百姓参与和受益，才符合共同富裕的精神。因此，要有反映中介组织的发展和体现集体化程度的指标。

（四）社会保障水平。农民有了保障，才能解除后顾之忧，有钱才敢花，扩大内需才有了前提，也可以减少对自身未来的焦虑，焕发出巨大的精神力量，从事当前的建设与发展。然而，农村社会保障工作，历史欠账较多，而涉及面广，需要由国家、集体和个人三方面共同来"补课"，完成这项非做不可的长远工程，必须增加这方面的考核指标。

（五）农民对生活的感知度。新农村建设要让农民有幸福感。这其实是个很高的要求，但又不能忽略和回避。需要精心设计，以反映农民对于自己生产和生活感受的综合指标。这也应当成为我们整个新农村建设得失成败的衡量标准。

总之，通过建立科学合理的考核评价指标体系，便于准确地感知和把握区域之间、城乡之间的发展状态，以引导新农村建设健康协调发展。

（原载《西北农林科技大学学报》2007（1），被收录于人大报刊复印资料中心《农业经济导刊》2007（2），获陕西省委、省政府2006年度党政领导干部优秀调研成果奖）

在社会主义新农村建设中，政府是主导，要发挥好引领和服务作用；农民是主体，要尊重他们的意愿与首创精神。最终要让农民有幸福感，这应成为我们工作的出发点和检验标准。

新农村建设中 政府和农民的角色把握与调适

——新农村建设热中的冷思考之一

一、政府是主导：要发挥好引导和服务作用

建设社会主义新农村是农民自己的事情，但绝不是农民自己可以解决的问题。当前尚处在社会主义新农村建设的初期，尤其需要发挥政府强大的主导作用。通过广泛深入的宣传动员，把农民群众的心中蕴藏的热情和潜能唤发出来，积极而又理性地引导组织农民建设自己的新家园。一是引领群众搞建设，必须坚持规划先行。二是农村情况千差万别，一定要选择适合自己的发展模式才行。三是发展农村经济和促进农民增收，始终是新农村建设的基础和关键。但改善农民人居条件和环境，仍然是其中的应有之意和重要方面。四是公共产品需要政府提供，但并非都得由公共部门来生产。必须运用市场机制，把花钱生产公共产品，变为花钱买公共服务。五是工程和项目是抓手，但是工程和项目的建成后的管理与维护，以及如何发挥作用，才是问题的关键所在。

二、农民是主体：尊重他们的意愿和首创精神

在新农村建设中，农民是主体。只有尊重他们的意愿与首创精神，焕发出他们的热情与智慧才能取得成功。但是，这需要有体制和机制的保障，也需要与之相适应的环境氛围。

(1)在新农村建设中，有些地方政府的思想观念与行为习惯仍停留在过去计划经济时代，凡事喜欢替农民做主，越俎代庖，吃力不讨好。在乡村政权向服务型政权转变的过程中，农村治理将更多地依赖于民间权



威，即农户之间的谈判、协商与合作。要尊重农民意愿，把各项工作做好。不过，从农村历史发展中看，在农村治理中，宗教通常起着重要的作用，要防止和避免宗教势力的重新抬头，走向事情的反面，出现新的不公。因此，农村的民主化进程，是个漫长的过程，绝不能凭一时之热情，感情用事和草率行动。

(2)在建设新农村的过程中，社会矛盾主要集中体现为利益关系的调整。要积极稳妥地发展民间中介组织，使其成为利益表达、利益协调和利益均衡的重要渠道。

(3)以农民为主体，就得尊重农民的意愿。尊重农民意愿，政府并非撒手不管，而是要“营造一个春天，让百花盛开”，最终形成社会信任、谅解和社会合作的和谐氛围。



三、让农民有幸福感：应成为我们工作的出发点和检验标准

构建和谐的社会主义新农村，要坚持以人为本，把让农民有幸福感，作为我们工作的出发点和检验标准。我以为，至少应当包含以下几个方面的指标：一是经济收入方面指标，需要增加相对动态比较指标，即农民的生活水平和可支配收入，与当地城市居民生活水平及可支配收入相比的差距，以体现出城乡发展的和谐度，更具有现实指导意义。二是对公共产品和服务的投入水平。三是集体组织化程度。四是社会保障水平。五是农民对生活的感知度，新农村建设要让农民有幸福感。这是个基本标准，其实也是很高

的要求。通过建立科学合理的考核评价指标体系，便于准确地把握区域之间、城乡之间的发展状态，以引导新农村建设健康协调发展。

（《陕西经济研究》2006.6 刊登，原名《新农村建设中的角色定位与适应》，收入本书有删节）

建设社会主义新农村，必须突破城乡“二元结构”之制度阻隔，从宏观层面入手，进行资金的集聚、人才的引入和现代文明的洗礼，积极实施项目带动战略，切实保护好土地资源和农民利益。

新农村建设中生产要素的引入与集聚

——新农村建设热中的冷思考之二

农村之落后，首先在于经济上的落后；城乡之差别，主要反映在社会事业方面；而市民与居民之区别，最明显的在于人居环境。这种差距是在历史发展中形成的，既有自然条件与环境的制约，也与政策导向和投入有关，而根本原因则在于城乡二元结构之制度安排。

建设社会主义新农村，要实现城市带动农村、工业反哺农业，就必须打破城乡二元结构之阻隔，从宏观层面入手，改变生产要素的流向及其路径依赖，使资金、人才和技术等生产要素向农村流动与聚集。

一、新农村建设，投入是关键，需要有大量的血液供给，以尽快改善农村长期贫血和营养不良的状况。

首先是财政支持。近几年对于“三农”的支持逐年加大，但由于历史欠账太多，总量仍然较低，城乡财政资源配置不对称的状况并未彻底改观。今后要继续加大对“三农”的支出比重。这是因为，一是财政用于农业的支出与农村居民家庭人均纯收入之间存在着正相关；二是虽然财政用于农业的支出逐年增加，但农村公共供给仍然严重不足；三是由于农村税费改革，县乡财政更加困难，如不加大财政转移支付，“三乱”现象可能再度发生，农民负担将会出现反弹。

财政支持重点，应投入到农业生产领域和提高农村公共产品的供给之中。一是用于乡村道路、水电广播、医疗教育和文化卫生等公共设施；二是中小学公用经费；三是加快建立农村最低生活保障制度，解除农民后顾之忧，提高消费预期；四是弥补农业科技资金的不足，增加对农业科研的投入；五是鼓励农业生产、延伸农业产业链，增强农村的造血功能。

财政支持方式，要改变过去直接补贴的办法，以提高资金效益。不可否认，对农民进行直接补贴既可增加农民的收入，又能调动农民积极性。但我国农村人口众多，政府财力有限，发到农民手里的人均补贴寥寥无几。而且受知识文化素质之制约，农民并未将有限的资金用在生产上，有的甚至坐吃补贴。而且在实际运作中，由于缺乏激励和监督机制，部分补贴在中间环节被截留或流失，农民难以得到应有的好处，操作成本很高。要发挥好财政资金的作用，起到"四两拨千斤"的效果，需要研究探索补贴的方式和渠道。需要有宏观上的统筹协调，而不能由各部门自行其是，防止和避免由于体制和机制的原因，造成多头分散投入和撒胡椒面的现象。

其次是金融扶持。中国农民有攒钱储蓄的习惯。然而，农民每年的存款，却只有48%用于农村，52%的存款却流向了城市和发达地区。建设社会主义新农村，不能没有金融的支持，必须通过金融机制创新，尽快改善这种"抽吸式"的资金流向方式。银行不同于政府的公共财政，有其自身的运行规则和利益，与农村的经济社会组织结构和经济运行特点并不对接，有"嫌贫爱富"、"嫌散爱大"之倾向。要从根本上解决问题，需要金融机构正视现实，创新方式，适应农村这个广阔而又分散的大市场。

第三是社会融资。解决农村融资问题，还需要面向市场，面向社会，通过招商引资等多种渠道融资，以缓解发展资金短缺的瓶颈制约。

二、新农村建设，需要大批劳动力和各类实用技术人才的支撑

目前的现状是，农村的青壮年劳动力纷纷涌向城市打工，形成了特有的"民工潮"，他们在为城市和工业发展提供廉价劳动力的同时，也产生了一些社会问题。与此相对的广大农村，却闹开了"劳力荒"，有些地方甚至出现了"六·一"、"三·八"、"九·九"现象，村里只有儿童、妇女和老人留守，劳力资源短缺，耕地出现荒芜。而且，多数中高等教育院校都集中在城市，农村的优秀孩子都涌向城里上学，选择就业也都倾向于城市及发达地区，使得城市就业压力越来越大，择业竞争日趋激烈，而农村人才稀缺，形成了结构性供需矛盾。所以，农村的硬件比较落后，更重要的在于软件，实用人才尤其短缺。

水往低处流，人向高处走。要让实用技术人才到农村去，从根本上扭转目前人才的流向，必须多管齐下。要逐步形成大中专毕业生和经过培训的



农村青壮年劳动力向城市有序流动，城市的各类人才到农村经受锻炼或创业发展的双向互动格局，尽快改善新农村建设中人才短缺状况，以及城乡和谐发展问题。

三、新农村建设，需要现代文明的洗礼，市场经济观念和开放意识的嫁接，以焕发新的活力。

在不同的地域诞生的农村文化、道德观念与行为习惯，往往带有明显的区域特征，并具有顽强的传延能力。它需要现代文化的洗礼，市场经济观念和开放意识的嫁接，以焕发新的活力。

四、项目和产业，是城市带动农村、工业反哺农业的有效载体。

目前，我们的城市往往既是政治经济中心，又是商贸文化中心，也是人口集聚之所在。普遍房价飞涨、住房困难、交通拥挤、环境污染、公共设施不堪重负。合理布局，有计划地把城市的一些项目通过梯次转移，引向广大农村，带动农村经济发展，是一条现实选择。要采取措施，鼓励和引导适宜在农村发展的产业，优先摆放在农村。国家可将一些重点涉农项目，在农村布点，通过实施项目工程，延伸产业链，逐步把农民带动起来，以达到工业反哺农业、城市带动农村的效果，不断加快社会主义新农村建设进程，最终实现城乡和谐、工农协调发展之局面。

五、保护耕地资源，就是在保护我们的生存之源；稳定土地承包制度，就是在稳定农村经济和农民的心。

英国古典经济学家威廉说，土地是财富之母。在农民眼里，土地具有生产资料、社会保障和经济安全三大功能，是与他们血脉相连的命根子。在某种意义上说，保护耕地资源，就是在保护我们的生存之源，而稳定土地承包制度，就是在稳定农村经济和农民的心。

在新农村建设过程中，要防止有些地方受局部利益驱动，大搞“圈土地运动”，浪费资源、破坏生态环境的行为，切实保护好有限的土地资源以及失地农民的切身利益。要改变过去补偿标准低以及把补偿费用直接交给农民的简单做法。实践证明，“一给了之”简便易行，但了不了。由于农民自身的局限性，拿到的补偿费用往往只有少量用于生产，多数用于盖房子、交学费、治病和操办婚事等，甚至于有的用于吃用玩乐，养了一批懒汉，助长了赌博

吸毒婚外情等不良风气。而且，吃光用尽之后，又面临着新的生产生活困难，重新成为政府救助的对象和社会的包袱。要从长远着眼，建立一种长效补偿机制，使土地转化产生的效益主要用于农业，保证农民减地不减收，失地不失业。

从土地作为生产资料的角度看，要给农民以合理的补偿费用。可以探索土地投资入股，作为农民稳定的收入来源，定期发放土地股息分红，其额度不应低于农民从土地上产生的收益，确保其生活水平不因失地而降低。同时要积极对农民进行职业技能培训，鼓励其自力更生，自主创业；鼓励发展与城市相配套的集体组织或公司，从事运输、环卫以及后勤生活服务等第三产业；政府应尽力提供面向失地农民群体的公益性服务岗位；多渠道转移劳动力，千方百计增加农民收入。

从土地作为保障资料的角度看，应帮助农民健全社会保障体系。可以部分补偿费用为主体，建立起符合农民实际的社会低保、养老统筹和医疗保险体系，解除失地农民的后顾之忧。

从长远发展的角度看，应引导失地农民重视教育，可以通过学费补贴等办法，鼓励孩子接受中等职业和高等教育，提高其择业能力、拓宽就业空间，避免其成为新的无地农民和社会救助对象。

要真心实意替农民着想，把好事办好。要帮助农民把账算清，把道理讲透，以求得农民的理解和响应，避免因工作方法简单粗暴，导致征地拆迁过程中群众集体上访或群体性事件，影响社会安定。

（原载《陕西农业科学》2006.6，收入本书有删节）





城郊农村是连接城乡发展的纽带。推进城乡一体化，从而实现农业现代化、农村工业化、乡村人口城镇化，就必须重视实施城郊开发，尤其是智力开发。

开发城郊智力 统筹城乡发展

城郊农村是联接城乡发展的结合部。要使城郊农村逐步变为"城市型"、"商业型"开放式的区域，并尽快实现农业现代化、乡村工业化、乡村人口城镇化，就要加大开发力度，尤其是要重视城郊智力的开发。

一、智力开发是城郊发展的当务之急

首先，从城郊经济发展趋势和开创新局面来看。城市郊区，随着其优势的自然条件和各种资源的发掘，乡镇企业的崛起，多种经营的蓬勃发展，农工商综合经营的兴盛以及改革开放的深入，将会成为一个智力和知识密集、科学技术繁荣、高效能的综合性发展区域。当前，我国城郊经济，正处在一个综合开发的新阶段。这个阶段的特征既包括增加投资，扩大利用自然资源的外延性开发，也包括智力投资，提高科学技术水平的内涵性开发。人们越来越认识到后一种开发，已成为能否适应城郊经济发展、适合开创新局面的重要课题。

其次，从城郊农村经济发展的实践来考察。我国城郊农村经济发展的实践证明：智力开发与生产的发展和勤劳致富是同步发展的。在一定的条件下，城郊农村的智力开发程度，直接决定着农村经济和农民收入的增长。无数事例说明，谁具有较优越的治理条件，谁具有掌握和应用科学技术的能力，谁善于经营，谁的生产水平最高、商品率最大、经济效益最好，谁也就致富得最快。

第三，从建设城郊精神文明的需要来看。一定的智力水平，是接受各种先进思想的前提，是反映社会是否文明的一个重要标志，也是文明礼貌的内在指导因素。随着智力水平的提高，科学技术的应用和生产水平的提高，今后城郊的劳动者将比一般农区实现以体力劳动为主转到以脑力劳动为主。这种转变过程，正是智力深入开发的过程。

因此，大力开发城郊智力开发，意义十分深远，它涉及到城郊农村经济的方方面面，必须从战略的高度去认识，并当作一项根本性的战略措施来对待，以便把“科学型”放在首位，带动整个城郊经济的起飞。

二、城郊智力开发现状及特点分析

（一）多梯度。我们以智力开发的基础文化教育为例：由于城郊经济发展的水平不同，智力开发条件——文化教育的发展也有所不同。一般来说，是以城镇为中心，向外扩展，形成不同的层次。第一层次是城市，拥有雄厚的文化教育资源，大学、高中文化程度的比例成倍高于郊区；第二个层次是近郊区，由于经济比较发达，智力开发文化教育的程度，明显高于市辖县；第三个层次是远郊县，受城市支援的结果，其教育的条件、普及的程度，较一般农区优越。这种不同的梯度，说明了大城市的郊县在智力条件上有优势，也说明了今后我国农村的智力开发、文化教育和科学技术的普及应用要以城市为依托，以城郊为纽带，以小城镇为基础，不断地开发农村边远地区。

（二）多性能。城郊的智力开发，与一般农区比较，具有多性能。一是开放性。城郊的智力开发具有引进性的特征。由于城郊经济以大城市作为科技中心，在智力开发利用先进技术上，不仅可以及时吸收市内外、省内外的最新成果，而且还可以较快地引进国外先进技术，使智力开发深化，形成一种辐射性的科学网络。这种开放性的智力开发，丰富着城乡经济网络的内容，促进城乡经济的共同发展。二是多产业性。由于城郊商品生产的结构是多产业性的，这种结构要求智力开发，科学技术结构必须适应城郊经济的多种结构，并同步发展，所以智力开发也应是多样性的。三是多层次性。城郊经济发展的不平衡，决定了智力开发状况有不同的层次。越是经济发达的地区，越具有智力开发的潜能；越是不发达的地区，智力开发水平也越落后。这种不平衡状态，决定了智力开发不能一刀切、齐步走，而要多梯度、多层次地开发。四是多形式性。不同层次，带来多种形式的智力开发。城郊可以利用城市科技优势，用不同的形式进行科技开发，如技术转让、共同研制新产品、形成城郊科技市场、聘请技术人员、进行代培、开办分校、分院等多种渠道。五是商品性。当前智力开发的市场作用，日益成为促进商品生产的直接效益因素。城郊农村，为了大力发展商品生产，在竞争中求生存、求发展，对开发智力、学用新技术，有了紧迫感。近几年城郊农村出现的“科



技热”，就是这种商品生产直接发展的结果。

（三）不平衡。在智力开发的分布结构上，这个问题十分突出。主要表现在四个方面：一是经济结构与人才结构不合理；二是农业内部科技人员结构不合理，人数少，力量不足；三是科技人员分布不均匀；四是文化程度分布极不平衡。不同性别、不同年龄、不同行业都有类似问题。在性别上，男性明显地高于女性；在年龄上，40 岁以上的文化程度偏低；在行业之间，以种植业为最低，林牧副渔次之。值得注意的是，城郊的文盲、半文盲所占比例很大。

上述状况说明，城郊智力开发经济不适应新农村建设的趋势和新局面的开创。突出地存在着两大矛盾：一是传统的常规教育不适应城郊经济发展对多种人才的需要。在城郊依然依靠传统的常规教育。从小学、初中到高中循序渐进，这种教育结构适应不了多部门、多行业迅速发展的要求。城郊经济发展的新趋势、新局面要求城郊智力开发的基础——传统的正规教育进行改革，从结构上和水平上予以提高和改善，能提供学以致用，有一技之长的各种人才。二是现有的科技网络不适应农工商综合经营和城乡一体化发展的需要。在城市的郊县和农村一样，科技网络也是以农业为主，以粮食为主，以种植业为主，这种状态显然不适应城郊经济的需要。上述两个方面的不适应，使智力开发与经济发展的矛盾越来越尖锐，影响着新农村的建设。

三、开发城郊智力，促进城乡统筹发展

（一）在智力开发的方向上，立足多目标，面向农工商综合经营。城郊经济的综合发展，尤其是农工商综合经营、大规模的商品生产和交换越来越需要从结构上、水平上提高劳动力的素质，增加多种专业、多种学科人才，真正使智力开发依托于城市、服务于城市、富裕于农村。让城市郊县既是副食生产的基地，也是农贸市场、商品交换、外贸出口的基地，实现开放型、密集型、专业化、商品化和社会化的目标。

（二）在智力开发重点上，要以城郊的农村智力资源为主。在城郊丰富的智力资源中，具有初中高中文化程度的占有很大的比重，许多人已成为信科学、学科学、靠科学的带头者、示范者、传播者、执行者和引路者。在发掘智力资源中，应当把重点放在这个方面。具体目标应当向大、中专水平进

军，这样既可以适应第一线各类科技人员的大量需求，又可以做到投资少、周期短、见效快；经过几年实践、深造提高，起着拔尖和骨干人才的作用；更可使大量的科技人员到集体企业中去，充实乡一级的各行各业，让智力开发紧密地为城郊经济服务。

（三）在智力开发的措施上，要改革农村教育，提高智力开发能力，打开城乡人才交流之通道。智力开发主要是教育、科研和科技推广一体化开发，其中教育是基础，是支柱。教育改革，首先是要扫除文盲，普及九年制义务教育，大面积地提高城郊农村的智力水平。目前文盲半文盲之多，实在惊人，由于受商品经济大潮的冲击，在校学生大量流失，出现了新的文盲和半文盲，因此要下狠心普及小学教育。其次，是改革现有的教学内容，加强农村的职业教育。除了保留一部分初、高中正规教育外，应在一个城市郊县内统一规划，举办各种不同的职业中学，如粮、棉、油栽培管理学校，林业、水产、畜牧中学校，乡镇企业以及贸易、旅游服务学校等，既学技术，又学经济，更学管理，毕业后能为城郊经济服务。其三，是着力于农村基层干部和个体专业户智力的提高，把长期教育和短期培训教育结合起来，以提高他们的文化水平，使其丰富的实践与科学融合，为他们插上高飞的翅膀。其四，要十分注意巩固现有的教师队伍，努力提高教育素质。

（四）在智力开发的办法上，实行综合改革，并逐步形成网络。要自觉执行“科学技术面向经济建设，经济发展依靠科学技术”的总体战略方针，实行教育、科研和技术推广一体化，经济、社会、科技协调发展。改革科研和技术推广机构，调整人员分布，建立最佳结构和分配比例，充分发挥科研和技术推广高效能结构的作用。在科技管理体制上，打破目前这种封闭的行政管理体制，根据城郊经济发展的客观要求，按照各项科学技术之间的内在联系，组成各种跨部门、跨地区、跨学科的科技开发联合体。

（五）在智力开发的政策上，要采取配套优惠措施。一是要坚持国家、集体、个人一起上的方针，充分调动各方面的积极性，形成国家、集体、个人三种所有制形式的教育、科研和科技推广的相互配合、相互补充、相互促进的总体网络体系。二是人才使用上，要全面发挥国家技术人员、农民中不脱产技术人员和农村中能工巧匠三种力量的作用，广泛地实行技术承包有偿服务的权、责、利相统一的责任制。要对科技人员在政治上、生活上等各个方面给予关心，切实解决他们的困难和问题。三是要调动各方面的力量，多渠





道筹集资金，增加智力投资，真正做到经济、社会、科技的协调发展，上下一齐努力，使城郊智力开发在统筹城乡经济社会发展中作出应有的贡献。

（原载中央党校出版社《希望的田野——小康村建设调查与研究》，1994.3）

经过十几年的摸索，农业产业化中涌现出多种模式，虽然各具特色，但尚未“化”出人们所期望的那片新天地来，倒是“化”出不少值得吸取的经验教训。

农业产业化进程中要注意的几个问题

农业产业化，是我国农业实现工业化和现代化的必由之路。经过十几年的摸索，已涌现出了各种各样的产业化经营模式，虽然各具特色，但尚未“化”出人们期望的那片新天地来，反倒“化”出不少值得吸取的经验和教训！

在“入世”的大背景下，以及我国农业农村发展的新形势下，农业产业化才刚刚破题，亟须对束缚其发展的生产关系以及上层建筑进行改革或调整。在具体工作中，要注意以下几个方面的问题：

一、农业产业化经营的主体是企业和农户，而不是政府

从一定意义上说，农业高新技术产业化的过程就是市场化的过程，它基本上应该是市场行为。虽然在农业产业化的初期，要发挥好政府在组织规划、宣传引导等方面的主导作用，但企业和农户始终是市场经济中独立的行为主体和利益主体。所以，必须遵循市场经济的内在规律，因势利导，并在适当时候进行主体归位，防止因政府职能错位和操作上的失误，使之变成一厢情愿的事情，从而影响主体积极性的发挥。

企业怎么做？培育根植于大地的“农字号”龙头企业，是实现农业高新技术产业化发展的关键。它具有开拓市场、引导生产、深化加工、拓宽农产品销售渠道和空间，增加农产品附加值等综合功能，是连接政府与科研机构和农户的纽带。靠龙头企业带动农户与国际、国内市场接轨，并率先实行专业化、标准化生产，才有可能形成具有比较优势和竞争力的名牌产品。

作为市场主体的企业，能否成为真正的龙头，最终要接受市场的检验。我们选择龙头企业，不能仅看其规模有多大，而是看它的科技含量有多高，带动能力有多强，市场空间和发展潜力有多大。因此，龙头企业应按照现代企业制度要求和市场规则进行运作，努力提高“三个能力”：即科技创新能力、市场竞争能力和带动农户能力。而科技创新能力和开拓市场能力决定



着龙头企业对农户和生产基地的带动能力。只有科技创新能力和开拓市场能力不断提高，才能使产业化经营组织健康稳定发展，从而更有效地带动农户致富，促进区域经济发展。

值得注意的是，“入世”之后，涉农企业面临着空前的挑战和压力。要直接面对风高浪急的国内外市场，与航空母舰似的庞然大物同台竞技，我们的紧迫感、危机感从来没有像现在这么强烈。国家农业部等九部门提出“十五”期间，重点支持的龙头企业要在目前的151家的基础上发展到500家。同时制定了相应的标准和办法，对企业的组织形式、经营产品、加工和流通企业的规模、企业效益、负债与信用、企业带动能力、产品竞争力等都做了明确的规定。如农产品加工、流通的增加值要占总增加值的70%以上，资产负债率一般应低于60%，银行的信用等级在A级以上，企业通过建立可靠的利益联结机制带动相当数量的农户等。这些，应当成为我们的龙头或准龙头企业的行为导向和奋斗目标，因为它不仅可以争取国家的支持，更重要的是代表着实力、业绩和信誉！

*农民怎么办？*要适应农业产业化和现代化的发展趋势，就必须提高农民的自身素质和组织化程度。

一是要强化农民的科技意识、市场意识和法律意识，千方百计提高农民的综合素质。可以采取“旧瓶装新酒”的办法，根据形势发展的需要，给村校共建、科技下乡、农民夜校等活动注入新的内涵，同时也要探索类似“科技家教”等切合实际、群众喜闻乐见的形式，在帮助农民致富的同时，想方设法唤起农民学科技、用科技的热情，提高其综合素质，点燃其体内蕴藏的“富矿”。要有计划地组织群众走出去，以开阔视野，增长见识；有选择地把外地的一些好经验、好技术、好品种引进来，在杨凌的大地上开花结果，以体现“示范”的代表性、广泛性和先进性。

二是要提高群众的组织化程度。我国实行家庭承包经营责任制，农户是农业技术和经营的基本单位，它曾经在调动农民积极性上释放过巨大能量，但在参与国内外市场竞争中，却显得力不从心，暴露出明显的制度劣势。表现在，分散的小农户难以获得充分信息并作出有效决策的能力，农业生产具有盲目性，农产品的市场认同度和竞争力较低。而且分散的农户组织化程度低，没有形成代表农民自身利益的组织或团体，在市场谈判中处于被动地位，利益没有保障。因此应对WTO冲击，农业生产和经营主体不仅需要

政府提供公共基础服务，更需要提供有效的制度安排。要鼓励并扶持农民建立合作组织或农民协会，提高农民与农户的组织化程度以及在市场谈判中的地位，保护好农民的基本利益。

三是坚持典型引路。要注意从实践中发现典型，认真总结典型，大力推广典型经验，用身边的人和事教育群众，引导群众，起到“点着盏一灯，照亮一大片”的效果，实现共同富裕。

*政府做什么？*农业产业化经营的主体是企业和农户，而不是政府。那么，政府究竟做什么？简而言之，就是做企业和农户做不了或不愿做，而在农业产业化中必须做的事情。也就是要做好宏观规划、组织引导、技术信息服务和市场管理。如在农村，应探索建立与农业产业化相适应的土地流转制度。在赋予农民长期而有保障的土地使用权的基础上，创造条件实现土地使用权的资本化，建立农村土地流转市场。赋予农民土地的长期使用权，并赋予农民对所承包土地的转让、抵押、入股等处置权。鼓励土地按照市场经济规律适当集中，以适应农产品生产基地化、规模化和集约化的客观要求。因地制宜，规划建立面向国内市场的无公害食品基地和面向国际市场的有机食品生产基地。围绕产前、产中、产后各个环节组织搞好技术培训与配套服务工作；规范经营和管理，保证市场的健康有序运行。

二、农业产业化经营的真正“龙头”是市场，而不是企业

农业产业化经营的实质是农业市场化，只有紧紧围绕市场，抓住市场这个关键，农业产业化过程中的基地、农户、企业、科研机构等各要素才能活起来。市场究竟应该怎么做？关键是要深入研究分析“入世”以后的国际、国内市场环境变化特点，积极应对，扬长避短，主动出击，大胆与国内外农产品同台“打擂”，提高市场占有率，争取更大的生存发展空间。

*一是要整合当地资源，形成比较优势。*我国土地资源稀缺，但劳动力资源丰富。土地密集型产品如谷物、油菜籽、棉花、烟草等没有竞争优势，但劳动密集型产品如畜产品、水产品、蔬菜、水果、花卉、农产品加工品等因为劳动力成本低，附加值也较高，比较优势明显。如我们的粮食国内价格已高于国际市场价格的 2 ~ 5 成，品质也一般，没有竞争优势；但我国生猪生产成本远较欧、美、日低，同时，国外进口的猪肉只能是冷冻的，不合国人口味，销路有限，我们具有较强的竞争优势。杨凌应顺应农业生产国际化的潮流，依托



自身资源优势，主动参与国际分工，集中力量，在畜产品、蔬菜、花卉、水果等产品的生产、加工上有所作为，并形成一定的比较优势。

二是要实施标准化生产，建立农产品销售“绿色通道”。这是农产品走向国际市场的“通行证”。目前，世界上许多国家实施农业标准化已多年，很可能通过“标准”这一壁垒将不合标准的农产品拒之门外，而人家的农产品却能长驱直入。事实上，实施农业标准化生产不只是进军国际市场、与国外农产品同台竞技的需要，其科学性还能有效地降低成本，提高附加值。据测算，仅目前较低水平的标准化生产，每年就给国家新增产值40亿元以上。农业标准化涵盖种植、养殖、饲料、农机、再生能源、生态环境等农业各个领域，贯穿产前、产中、产后各流程。目前，我国部分农产品虽有比较优势，但仍存在品质较低、疫病较多、卫生不达标、农药残留量高等问题，使比较优势又打了折扣。如我国苹果价格上有优势，产量世界第一，但因各种缺陷，出口量只有1%。实施农业标准化，就可以消除优势农产品的缺陷，使优势凸显。因此，要充分利用并发挥好杨凌有机食品认证中心的优势，围绕上游的农产品原料生产，中游的精深加工和下游的包装、储运三个环节搞好标准化生产，最终使杨凌成为全国农产品的集散地和有机食品进军国际市场的一条“绿色通道”。

三是大力发展农产品加工业，延长农业产业链。我国农产品加工尚处在初级阶段，还未摆脱“大路货”的痕迹，更谈不上工业化大规模加工。发达国家水果采摘后通常要预冷、贮藏、洗果、涂蜡分级、冷冻运输等规范配套的处理，产后商品化处理量几乎达100%；而且农产品的加工品占其生产总量的90%以上，加工转化后增值2~3倍，而我国农产品加工品量只占生产总量的25%，加工增值30%左右。这些差距不仅拉下了价格，更拉下了市场占有率。在这方面，我们有着很大的发展空间和利润空间，容易取得较好的经济社会效益，产生较大的带动辐射作用。因此，要树立大农业思想，围绕农产品加工、贮运等进行招商引资和相关的配套技术的研究开发，尽力延长农业生产的产业链条，提高农产品的附加值和比较效益。通过实践示范，向人们证明，现代农业并非是弱势产业，经营农业同样可以致富。可以预料，“农业也能致富”的新观念形成之时，也许就是传统农业从“剪刀差”的阴影下和“工业应当反哺农业”的无力呼唤声中解脱出来，走出历史怪圈，向现代农业跨越之日。

四是提高农业生产组织化程度和营销水平，踩准市场节拍“与狼共舞”。

我国农产品营销的组织化和集团化程度低，导致农产品销售的效率和效益低下，这也是我国农业面临 WTO 冲击的劣势所在。在发达国家，农产品的销售大都由企业集团或跨国公司实行直销或连锁经营，这些大企业公司几乎是垄断性地销售农产品。我们要“与狼共舞”，除了踏着“狼舞”的旋律和节拍（规则）之外，更要提高其组织化程度和营销水平。只有武装得同“狼”一样强大，才有可能在相对平等的舞台上真正实现“双赢”和“多赢”。

*五是完善市场体系，拓宽农产品流通渠道。*目前，我国统一、有序的农产品流通大市场还远未形成，市场合理配置农业资源的基础作用薄弱，稳定农产品价格的功能还远没有充分发挥。因此，也影响了农产品进入期货市场的机会，而农户以及农业企业更难利用期货市场回避农产品市场风险。尽管也建立了许多大大小小的农产品批发市场，但组织管理水平低，市场信息网络建设滞后，与一般的集贸市场没有多大的区别。因此，在农产品市场逐步对外开放的进程中，需要以市场为导向，加快建立与示范区产业发展相适应的竞争有序的农产品市场网络体系。

三、农业高新技术产业化的生命力在于，建立起协调的利益联结分配机制，而不完全取决于链条之长短和规模之大小

一是要因时因地制宜，探索建立切合实际的产业化模式。强与大似乎总是联系在一起。在农业产业化的过程中，与分散的农户相比，做强的企业往往是规模比较大的。但产业链条之长短和规模之大小，只是农业产业化的外在表现形式，并非是其本质要素和必要条件。个别地方在发展农业产业化过程中，盲目照搬外地经验，急于求成，搞形而上的扩大规模，拉郎配，归大堆，受到了许多惨痛教训。从本质上讲，农业产业化无论采取什么经营模式，都是一种经济利益关系。龙头企业与科研人员、农户以及中介组织之间只有建立起符合价值规律的利益联结机制才能真正使产业“化”起来，并在不断经受市场冲击的过程中，延伸产业链条，扩大生产规模，由小而大，由弱而强。因此，要扎下身子做深入细致的研究和分析，因时、因地、因事制宜，探索出符合实际的可行的产业化模式。

二是要正确协调处理为产业链中各个环节的利益关系，使农业产业化真正“化”起来“订单农业”，它是不少地方在农业产业化的过程中出现的一种新形式，也符合农业现代化发展的大方向，炒得比较热。但它是一个系统



工程，涉及了企业家的诚信、农民的素质、政府的协调以及市场等因素，在实践中也出现了一些值得注意的现象和苗头：一是订单违约屡见不鲜。当订单合同价格远高于目前市场价格时，购方为避免亏损，制造种种借口，拒不履约；当农产品市场价格高于合同价格时，一些农民为了增加收益，借故毁约。二是质量标准认定纠纷此起彼伏。商家往往称农户没有按必要的技术手段精心种植，导致订单种植产品产量低、种质差，达不到收购要求，因而拒绝收购或压价收购，而农户则指责商家提供的种子不合格或配套服务不到位，蒙蔽农民，因而要求商家必须履约。三是订单不规范不完善现象比较普遍。签约内容缺乏可行性、规范性、合法性，从而为履行订单埋下了一系列"剪不断，理还乱"的隐患。

出现以上情况，既有部分农户和商家信用观念淡薄、农产品市场波动大的原因，也有有关部门参与监督不够、缺乏相应的质量检测标准和政策法制环境的原因。但从本质上讲，关键在于没有形成长远的相互依存的合作关系和合理的利益分配协调机制。

三是要协调好各个主体的利益关系。利益如何协调？最终要靠价值规律和市场杠杆发挥作用。但市场调节往往具有滞后性和盲目性，容易造成损失，从而挫伤企业和农民的积极性。因此，首先要在引导龙头企业研究市场、开拓市场、驾驭市场的同时，鼓励和提倡其建立风险基金、最低收购保护价等多种方式，与农户建立比较紧密的利益联结机制。其次要探索农民用地使用权、产品入股，科研人员以技术入股，并采取股份制、资源股合制等多种形式，与龙头企业形成紧密型利益联结机制。第三，要加快农村生产经营组织制度创新。在农业产业化链条中，农民始终处于分散和弱势地位。在提高土地规模化经营的同时，提高农户的市场化组织程度，建立农民经济合作组织、专业技术协会试点和推广工作，在政府，企业和农户之间，小生产和大市场之间架起桥梁，把农民的个体经营活动变为群体行为，充分发挥他们在组织生产、提供服务、传播技术信息、维护生产者权益等方面的积极作用。只有正确协调处理好农业产业化链条中各个环节的关系，才能保证农业高新技术产业化健康发展。

（原载杨凌示范区管委会《送阅件》2002.10，《农业科技报》总第149期）

“公司+农户”，是农业产业化的一种有效模式。但是，只有自觉遵循市场经济规律，合理划分产业链上各方的权、责、利，才能真正形成风险共担、利益分享的共同体。

从“芦笋大战”……看“公司+农户”出现的新情况

一年一度的芦笋采收季节到了，省内外客商纷纷涌入陕西华县的毕家、下庙乡和大荔县的苏村等地收购芦笋。街上道旁随处可见挂牌收购的站点，价格则像波浪一样时起时伏，让人捉摸不定。有时一天价格变化几次，从3.6元/公斤到5.8元/公斤不等。“芦笋大战”的硝烟在基地上弥漫，笼罩着人们的心。笋农早出晚归，赶集似地把一筐筐新采来的芦笋上市交易，由点到站，互相转卖，然后再源源不断地运往全国各地的加工厂……

（一）

芦笋味苦，但营养价值颇高。在欧洲被视为“贵族食品”而备受欢迎。目前，我国年产量约7万吨，占全球的70%以上，已成为中国第二大罐头出口商品。1985年，陕西省食品出口厂决定发展芦笋生产基地。开始群众不接受，“这玩意儿没见过，苦得连猪都不吃，到时没人要咋办”。为了消除顾虑，出口厂与华县的毕家、下庙和大荔县的苏村等乡签订合同：每亩给农民补贴200元，最低保护价1.40元/公斤，一定八年，而且义务提供种子、技术。农民吃了定心丸，一下子栽种500多亩。此后不断扩展，目前已达8000多亩。出口厂生产的芦笋罐头因其内在的优良品质而荣获陕西省优秀新产品奖。1995年开始跻身国际市场，很快引起德、法、西班牙等国客商的注意，市场供不应求。恰在此时，被称为加工企业“第一车间”的原料基地却燃起了“战火”，出口厂陷入困境，一筹莫展：问题症结在哪里？

（二）

调查表明，沿渭河一带是芦笋优生区。因其经营方便，技术简单而受到



欢迎，群众说，芦笋不怕旱，不怕涝，冰雹打不上，病虫不损害，是一种比较安全可靠的经济作物。但是，生产周期长，三年后才能采收，年产量不足1000公斤，价格一直在1.40元/公斤左右，效益不高，而且由于出口厂独家经营，属于买方市场，"卖难"问题日益突出，浪费严重。农民反映，为卖芦笋还要找关系，得给收购的人"意思"一下。一些地方出现了毁地现象。1995年，仅王宿村就毁掉300多亩。然而，价值规律向人们发出的信号却并未引起应有的注意。

早在1993年冬天，王宿村支部提出要靠自己闯市场。他们从市场上了解到芦笋价为2.2～4.8元/公斤。在山东亩收入可达4500元，而他们的只有1500元。笋农抱怨说，"出口厂把咱骗了，也把咱坑了"。纷纷要求放开市场，提高收购价格。1996年，华县县委调查后指出，"为群众服务，增加农民收入是我们一切工作的出发点和落脚点"。市场终于放开了，外地客商也来收购芦笋，价格由原来的2.4元/公斤提高到3.6～4.0元/公斤。笋农收入有所增加，出口厂却因此而损失了六十多万元。真是笋农高兴，厂家忧愁。5月17日，在华县城出现了戏剧性的场面。出口加工厂200多名工人来到县政府静坐，提出"我们要生存，要吃饭！"，"我们发展的基地为什么让外地人收购？"同日，王宿村群众自发组织三辆卡车，敲锣打鼓给县委送了一块大匾，上书"市场开发搞活，县委为民撑腰，打破封闭垄断，笋农受益匪浅"。

（三）

市场开发已成不可逆转的大趋势。但市场经济也有消极的一面。1997年，芦笋收购竞争更加激烈，价格从3.2元/公斤，迅速升到4.8元/公斤，最高达5.8元/公斤，相当于小麦价格的4倍多，甚至高出了鸡蛋价格。芦笋价格再次背离了它的本身价值。受比较效益的驱动，农民种笋的积极性空前高涨，仅毕家乡群众自发购种达500多桶，栽种2500余亩。有些农民不惜杀鸡取卵。采笋长度应为18～8.5cm，有的已放长到23～25cm；细度为1.2cm起步，有的把0.7～0.8cm的也拿去卖。萝卜快了不洗泥，个别人甚至还故意掺杂使假。农民说，谁的收购标准低卖给谁，谁给的价格高卖给谁。完全变成了卖方市场。

陕西省食品出口厂，曾经是带动芦笋基地发展的龙头企业，如今已失去

了往日的生机。据预测,今年即使以5.8元/公斤的高价也只能收购300多吨,年生产能力达2000吨的设备饿着肚子吃不饱。田新洲经理说:“因为原材料供应不足,陕西包装出口厂送来的订货单不敢接。”此时,部分女工正坐在一边拉话,据说是在等原料。她们在想着什么?是无可奈何、怨天尤人,还是自我反思、期待新生?

5月18日,在“芦笋大战”热中,曾为基地建设发挥过重要作用的毕家乡芦协主席刘平和却闲在家里摸“花牌”。他说:“协会已经不发挥作用了,现在管不住,也没法管。市场放开好,群众得到了实惠。但是技术、管理、病虫害防治等服务跟不上,部分笋农短期行为,搞掠夺经营,担心会重蹈外地基地毁灭的覆辙……”

(四)

邓小平曾指出:“农业要始终抓得很紧,农村富起来容易,贫困下去也容易。”因为,农业是个特殊产业。实践表明“公司+农户”是农业产业化的一条有效途径。二者唇齿相依,共兴共衰。只有自觉按照市场经济规律,合理划分一体化各方的责、权、利,才能真正结成风险共担、利益分享的共同体。面对汹涌的商品经济大潮,政府如何尽快转变职能,找准角色位置,如何科学规范市场,搞好服务,引导企业和农民走市场,从根本上保护好“衣食父母”的利益,是当务之急的问题。

(原载《陕西农民报》1997.5)



农产品"买难"与"卖难"轮番出现，农民"增产"与"增收"时常错位，农业生产似乎始终跳不出"低投入、低产出、低效益"的怪圈。"白色革命"在渭南川原大地上刚刚兴起，就显示出了强大的生命力。

"白色革命"从这里悄然兴起

——陕西渭南发展设施农业调查纪实

公元前205年，千古一帝秦始皇曾"密令人于骊（山）沟谷中温处种瓜"创造了"瓜冬有实"的神话（据《古文奇字》）。

两千多年后的今天，塑棚栽培技术已使"神话"在普通百姓手中变为现实。如今正是深冬季节，这里不再是满目荒凉的土地，各种类型的"塑料大棚"如满天繁星点缀在渭南川原大地上。据统计，1994年，全区已发展塑棚面积20多万亩，年产蔬菜约2亿公斤，假如用5吨大卡车装载的话，首尾相接，可以排成400公里的长龙，直达"秦始皇宫"。目前，生产的各种蔬菜、鲜瓜已源源不断地销往甘肃、宁夏、新疆、内蒙古等省并出口俄罗斯，年可实现产值4.66亿元，纯收入3.32亿元，仅此一项，全区农民人均可增加纯收入75.03元。

这，仅仅是个开头。但在他的背后已留下了一条曲折的踪迹……

（一）

在这片古老的黄土地上，勇敢的拓荒者们依靠科技的魔力，叩开了现代农业之门。塑棚栽培技术，终于圆了农民的致富梦。

自从盘古开天地，三皇五帝到如今，数千年间，中国农民始终过着日出而作，日落而息的生活，直至20世纪70年代，中国农村占绝大多数的农民依然面朝黄土背朝天坚忍不拔、锲而不舍地期冀用自己的汗水浇灌出更多的粮棉油，以求温饱。

党的十一届三中全会后，实行家庭联产承包责任制，农民的温饱问题初步得到解决。但由于种种原因，农业比较效益低下，农产品"买难"与"卖难"轮番出现，增产不增收的现象时有发生，农业生产始终跳不出"低投入、低产出、低效益"的怪圈，农村依然摆脱不了贫穷落后的困境。

于是有人断言：中国农民要想彻底摆脱贫穷就必须走农业现代化之路，否则，就永远只能停留在落后的境地！

一些不安于现状的人们，一些不再满足于“端碗辣子面，吼几声秦腔”田园牧歌式生活的农民，勇敢地站起来要在这片土地上闯出一条路来。于是，伴随着塑料大棚的出现、推广，涌现出了许多感人的故事。

富平县冒出了个宋三省。 1982年，刚从部队转业回家的宋三省，当上了联合村的团支书，他目睹了农民辛苦一年仍过着吃粮够半、花钱靠羊奶鸡蛋的穷苦生活，和姑娘往外嫁、小伙打光棍、致富无门、赌博成风的现实，再也坐不住了。他组织团员青年分析致富门路，从城郊种植地膜菜中受到启示，首先在自己责任田里种了一亩地膜甜瓜，汗没少流，苦没少下，收入还不到百元。有人当面挖苦讽刺：“现在的年轻人不知想咋，老几辈种庄稼，也没见地膜点甜瓜。”父亲也直嚷嚷：“一亩地白白给糟蹋啦！”经济上的损失、舆论上的压力，使宋三省陷入了痛苦的沉思之中。

“只有依靠科学技术，才可能取得成功。”这是宋三省从失败的教训中得出的结论。1985年，宋三省组织成立了“青年科技示范团”，开始进行拱棚双膜覆盖示范，效益明显提高。

1987年，宋三省又进行双膜大棚瓜棉间套的尝试，结果西、甜瓜提前成熟50多天，棉花生长期提前20多天，亩产高达75～100公斤，亩均收入可达3000～4000元。该项技术既解决了瓜棉争地的矛盾，又有较高的经济效益，强烈吸引着周围的广大群众，《中国纺织报》曾对此做过详细报道。到1994年春，该村的塑料大棚，已由1982年的0.5亩，发展到1400多亩，总收入达322万元，全村人均纯收入1622元，仅此一项就使该村实现了小康目标。

蒲城科协与农民签了份“怪合同”。 1991年8月，蒲城县科协为了在本县发展日光温室，曾先后组织县、乡村干部群众60余人三下渭南、两上山东参观学习。日光温室虽然效益高，但投资也大，首次引进干部群众有顾虑。于是县科协大胆地提出了产供销、技工贸一条龙全程经济风险承包办法，保证每亩温室收入8000元以上，低于4000元的补足。达到或高于8000元的收取3%的技术指导费。

这份不可思议的合同书，产生了意想不到的效果。群众的顾虑消除了，迅速打开了局面。在该县红旗村试点时，群众自愿报名，一次就落实温室81棚。之后，其他乡村领导也纷纷找科协要求合作，主动提出保证按要求调





地、贷款。一时间,全县出现了建造日光温室热。至1992年10月底,共落实日光温室415座,是原计划的8倍多。

农技人员晒成了“非洲人”。开弓没有回头箭。1993年春,渭南地区科技中心,从山东引进玻璃翠芹菜新品种,准备进行温室试验。许村的许进村长表示愿意合作。但建造温室要求地块连片、东西走向,而调换耕地涉及每家每户的切身利益。召开群众大会,四小时只等来了几个抱孩子的妇女。村委一班人挨家逐户做工作,群众反说“好好的地不种,胡成啥精哩”!调地那天,群众拿着工具要打技术员:“就是这熊在村长背后胡教唆哩。”许进站在前面吼了一声:“要打先打我!”

许进挡住了要打架的群众,却挡不住当面背后的非难和流言。他住进了医院。群众咒骂他“得了癌症,出不了医院了”。但他理解群众的担忧,也更清楚半途而废将意味着什么。他不听医生的劝告,偷偷溜出医院,径直去找地区科技中心的李映民。李映民慨然答应:“全力以赴,不达目标不罢休!”于是,他带着一名“女兵”崔静,每天骑车到三十里外的工地上往返,亲自翻地、建棚、买材料,给群众讲技术,常常踩着两脚泥,天黑才回家。崔静有几次偷偷地流泪了。但她看到52岁的李主任同她一样干活,咬咬牙接着干起来。一个夏天过去,白皙的皮肤晒黑了,同志们戏称她是“非洲人”。

农民是最讲实惠的,也是最有良心的。他们看到温室内的芹菜杆壮叶旺,已有尺高,各地菜贩跑来买菜,一棚菜最少也可收入400元,紧绷的脸上绽开了笑容。他们惊喜地发现,“塑料大棚”原来是个“聚宝盆”!春节时,群众自发地来到村长、技术员家门口放鞭炮,送年画慰问。一些当初不愿搞大棚的人反来找村长要求调地,把技术员请到自己家里当神敬。

玻璃翠芹菜品种在许村的试验终于获得了成功,李映民又带着他的助手转移到郑林村,开始了新的试验。

(二)

决策者们,抢抓机遇,因势利导,将这现代农业的“大棚车”驶入快车道,一路亮起了绿灯。

在农业发展史上,某一生产环节技术措施的突破,都会促进农业生产的大发展。灌溉技术的实施,彻底打破了靠天吃饭的自然农业生产状况;化肥、良种的应用以及植保、栽培等技术的改进,都使农作物的单产和质量有

了大幅度的提高。

塑棚栽培技术，是融间作套种、集约经营为一体的新型立体农业工程技术。它的深刻意义和重大突破在于：一是有效地提高了光能利用率，使一年一熟变为一年多熟；二是增温保墒、早种早收，以反季节生产的方式取得较高效益；三是合理地利用空间和土地等自然资源。该项技术，可以在有限的土地上取得比传统种植方式高出成倍、成几倍的效益。这将是渭南地区冲出传统农业高产低效怪圈，迈向现代农业的突破口，是丰富城乡"菜篮子"，填饱农民"钱袋子"，实现小康目标的有效途径！

专家的论证结果同样令人鼓舞：塑棚栽培技术可以在渭南广大灌区大面积推广，前景广阔！

机不可失，时不我待。渭南地委、行署迅速作出决定：在全区实施"塑料大棚工程"，提出要在3～5年内发展塑棚50万亩，总产值达到14.9亿元，纯收入达到10.5亿元，全区农民人均增加纯收入227.2元，年均增加56.8元的奋斗目标。从此，一场以发展"塑棚农业"为主要内容的"白色革命"，正式拉开了序幕。

一是加强组织领导。塑棚生产是一项系统工程，涉及方方面面。为此，地、县（市）都成立了塑棚农业工程建设领导小组，分别由主管农业的专员、县市长任组长，加强充实办公室力量，做到人变事不变，一任接着一任干。各级政府都建立起目标责任制，定期考核，奖优罚劣。各级主管领导都建立了自己的联系点，以点带面，辐射周围，促进发展。

二是多方筹措资金。塑棚设施工程建设一次性投入较大，日光温室亩均投资约需5000元，中棚需700元。许多农民因缺乏资金而"望棚兴叹"，生产链无法启动运转。渭南地区在发挥农民投资主体作用的基础上，多方筹资。1994年，共向地县农行争取贷款1281万元，专款用于塑棚工程建设；最近又争取省农行塑棚建设开放性贷款8580万元。在塑棚建设的关键时期，财政、计划等部门为发展塑棚工程积极立项，予以支持；农村合作基金会也伸出援助之手，积极扶持；农民群众也将有限的资金投入到塑棚设施工程上来。1993年，农民自筹资金达9500万元，占全区当年总投资的70%以上。

三是狠抓技术培训。实践使农民群众认识到，塑棚农业经济效益的高低主要取决于对生产技术的掌握程度。他们对科技的认识从来没有如此强烈和迫切。各地农民经常到地、县塑棚办"找医生"，索要技术资料，强烈要





求技术人员下乡承包。渭南各级政府正是从群众的愿望出发,积极开展技术服务。各县市每年开展大规模的技术培训两次以上,培训人数万名以上,保证户均一人掌握塑棚生产技术;在一些新区聘请有真才实学的外地技术员,进行传、帮、带,实行技术服务;地区经常组织有实践经验的专家深入各县市讲课,开展巡诊检查,解决生产中的难题。

四是搞好配套服务。塑棚设施农业的高投入、高产出、高效益和高风险的特点,对服务工作也提出了新要求、高标准。各级政府从一开始就注意搞好配套服务,解决好一家一户办不了、办不好的事情。地区及时推广华县"公司+农户"的经验和蒲城"全程风险承包"的服务形式,在产前为群众搞好建棚材料的筹备,统一为群众组织物资和农药;产中全力搞好技术指导,从育苗、防病、管理等各个环节加强指导,帮助群众提高产量和质量;产后积极为群众推销产品,广开市场,提高效益。富平县在城关建起渭北最大的蔬菜批发市场,有近百家个体户参与经营。每到旺季,南关市场每天向外地批发蔬菜达120多吨。

政府的正确引导和一系列措施,推动了"塑棚农业"的迅速发展。

——1993年,全区共投资8426万元,塑棚设施面积8.8万亩,年收入达1.23亿元,仅此一项,全区农民人均纯收入可增加28.6元。

——1994年,全区塑棚设施面积已发展到20.05万亩(相当于1981年全国面积的4倍多),预计生产总值可达4.66亿元,纯收入达3.32亿元,仅此一项,可为全区农民人均增加纯收入75.03元。

两年来的实践已经证明,发展塑棚农业是渭南地区的明智选择,是发展现代农业、实现小康目标的希望之路。

(三)

"白色革命"燃起了人们的致富热情,在市场经济的波涛中冲浪的农民,发现前面是个天!

塑棚农业是农村商品经济发展的产物,它适应了广大农民群众致富奔小康的强烈愿望。农民群众从发展塑棚农业的实践中看到了希望,尝到了甜头,正以空前的热情,积极投身于这场"白色革命"之中。

1993年3月,齐村乡。"早上起来晒暖暖,晚上回家喝稀饭",这是齐村乡农民昔日生活的显照。看到周围出现的一座座白棚,听到一个个因此而发家

致富的消息，再也坐不住了。1993年3月，该村组织群众到三原、泾阳县参观。回来后，生产队统一组织回贷款，统一收回承包地，谁愿搞大棚贷给谁、包给谁，还专门从山东寿光请来技术人员提供指导。群众热起来了，迅速建起高标准日光温室50多棚。12月24日，笔者来到这里，看到有的农民在大棚旁边支起了锅灶、床铺，吃在这里，住在这里。外边寒风袭人，满目荒凉，棚内却是春意融融，生机盎然。有的光着膀子，在移苗、施肥、喷药。他们愉快地告诉我，春节前，这里的黄瓜就可以上市了，一棚收入可以上万元哩。他们正是在用热情和汗水在这片土地上辛勤地编织着自己的小康梦！

1994年7月，船舍村。位于渭河岸边的船舍村，1993年冬投资50万元，建起日光温室164棚，每天上市蔬菜达1500公斤以上，收入达90多万元，全村人均纯收入240元。1994年7月，百年不遇的洛河涨水，使船舍村遭受了灭顶之灾，全村2000多亩农田被淹，140亩日光温室、300亩中棚芹菜都付之东流。然而，大灾之年，农民发展塑棚农业的积极性未减，重新修建日光温室230多亩。

1993年3月，潼关。潼关县农民朱双虎，开始做生意，后又建果园，1993年3月开始搞大棚。他一次投资8万多元，建起钢筋玻璃日光温室8棚，当年收益13万元。1994年，由于受季节价格的影响，收入11万元。于是，他又投资40万元，建起一座冷藏库，贮藏自产的辣椒、黄瓜、青椒、蒜薹等蔬菜，还聘请8人专门搞管理。蛋糕越做越大。

地区塑棚办公室的负责同志告诉笔者，目前，渭南地区发展塑棚农业尚处在初级阶段，但前景广阔，从1992年开始，主要普及推广技术比较成熟可靠的大路蔬菜，让群众从中得到实惠；然后又向蘑菇、香椿等精细菜方向发展；今后，将逐步发展温室养鸡、养猪、养牛、养鳖……

"白色革命"，在渭南川原大地上刚刚兴起，就显示出强大的生命力，并向更广领域、更高层次推进。随着科技的发展，也许还会出现"红色革命"或"蓝色革命"。可以预料，在不远的将来，一个新型的现代农业大区将会从这里崛起！

（原载《当代陕西》1995.3）





1996年初春，刘守强辞官下海，率领一批人才从山东来到陕西大荔，试图在小园村这个支点上，利用资金、技术、管理和市场经济观念的杠杆，撬起现代农业的希望……

在希望的田野上

"五一节"前夕，笔者来到陕西大荔县小园村的神力公司。

在一间20多平方米的旧房里，摆放着一圈不同时代的沙发和椅凳，墙边用来烧水、烤馍的土煤炉散发出呛人的烟味。此时五六个操着不同口音的人正围坐在茶几旁陪我这个客人吃饭，边吃边谈过去与未来，困难和希望，热烈的气氛掩盖了房外施工的喧嚣……

(一)

那场发轫于1978年的家庭联产承包责任制，曾经创造了中国农业史上耀眼的辉煌，但此后的发展却并未像预想的那样风顺帆轻；乡镇企业的崛起，成为农村经济新的增长点，但如何与市场接轨的问题并没有得到很好的解决。如何继续前进？人们在苦苦寻求着农业生产再度喷薄迸发的突破口。这个问题，也同样困扰着大荔县小园村的当家人江喜林。

小园村，自然条件极差。茫茫沙海和几棵枯瘦的枣树就是造物主赐予这里的全部财富。大概是小园村这个富有田园气息、凝结着祖先美好向往的名字的缘故，这里竟然吸引了九省三市的逃荒落难人。"出门就爬坡，走路沙咕叫；花钱靠贷款，吃粮靠返销"就是小园村昔日生活的写照。1979年，高中毕业的江喜林被推选为村党支部书记。面对苍凉的沙土地，小园村人以空前的气魄进行平整改良，仅1986年至1990年就集资400多万元，平地5000亩、打井200多口，彻底改变了农业生产条件，初步解决了温饱问题。接着又积极调整产业结构，从当地实际出发，大念"红枣经"。到1991年，全村2000口人人均枣树40棵，总产量达300万斤。

学过政治经济学基本常识的江喜林这才真正体会到，能否将自己的产品在市场上销售出去，从而完成那"惊险的一跳"，是生死攸关的大事！

"酒香不怕巷子深"。大红枣儿的甜香终于飘出去了，引来一些外地商

人。虽然有人买了，但价格却压得很低，始终在 0.2 ~0.5 元/斤之间徘徊。也许是价值规律这只“看不见的手”在冥冥之中发挥了魔力，小园村人灵醒了，一口气建了好几个蜜枣加工厂。尽管暂时解决了红枣“十年九烂”的问题，但产品质量差、利润低、卖不出去也同样令人心焦。1994 年，在“三资企业”热中，他们积极吸引外资，成立了中日合资大荔沙苑果品公司。事实证明，合资并非一剂万用良药，果品公司仍然未能摆脱困难。

严峻的现实迫使小园村人鼓起勇气，在困惑与希望的交织中走向市场。1995 年，江喜林率领村民到广东参加广交会。开始，他们生产的蜜枣凭着其内在的优良品质走上了部分柜台，不料山东阿胶集团的几个宣传动作，又无情地把小园村的产品挤出了市场。人们讥讽他们的蜜枣是“一流的原料，末流的包装”。江喜林灵机一动，干脆去掉包装卖原料。然而直到广交会结束，蜜枣仍然堆在地上。正如马克思所言：“这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商品，但一定是商品所有者”。江喜林被重重地摔在地上，摔在了农业产业化的大门口外。但是他没有屈服，他认定希望就在脚下这片土地上。

然而，路在何方？

（二）

市场是无情的，市场也是有情的。就在那次广交会上，正在某发达省份担任县级领导的刘守强与江喜林相遇了。江喜林在饱受市场风浪之苦的同时，也领略到了刘守强商海弄潮的风采。刘守强在发现了堆在地上的优质红枣的同时，也发现了倒在一旁勇敢厚实、百折不挠的关中汉子江喜林。经过交谈，竞争对手变成了志同道合的朋友。江喜林发出真诚的邀请，刘守强也慷慨允诺，他们相约联手共创大业。

1996 年 3 月，刘守强带领 6 名县级干部、20 多名工程技术员和大学生，毅然来到了偏远落后的小园村。群众像办喜事一样迎接这些远方的贵客，有人激动得涌出了泪花。当然，这泪花包含着他们久久等待的期盼，寄托着苦苦追寻的希望。

刘守强坦言：“我们一行落户大荔小园村，绝不是为个别人捞钱而来的。”是的，他们为梦而来。他们要在小园村实现那个不仅仅属于自己的绿色之梦！

古希腊物理学家阿基米德有句名言：“给我一个支点和足够长的杠杆，





我能把地球撬起来。”刘守强和他的伙伴们也雄心勃勃地想在小园村这个支点上,利用自己手中的管理技术这根杠杆撬起传统农业的希望。

1996年8月,中日合资陕西神力股份公司正式开始运作。他们审时度势,提出了“用一流的信息指导一流的决策,用一流的技术指导一流的生产,用一流的管理创造一流的效益”和“小企业,大公司”的运作思路。从而一改过去大规模、大投资、大风险的弊端,利用自身管理、技术和人才优势,通过收编一些亏损和倒闭企业逐步壮大实力。在体制上,实行总公司联系分厂,分厂联系农户,农户联系基地的方式,由总公司负责技术开发,质量监督,统一包装,统一品牌,统一销售。他们对外是神力集团,对内是独立核算。公司在壮大自身实力的同时,也能带动一批企业,致富一方群众。

(三)

从市场经济浪潮中诞生的神力公司,一开始就按照市场经济规律的要求进行组织、运作,彻底打破了原企业的大锅饭,实行了股份制。在经营方面,实行抵押担保销售方式,销售人员的工资、住宿及一切费用都在销售中提成。既给了压力,也增加了动力。1996年8月,神力公司先后在长沙、武汉、南京、上海等地设立了8个办事处,在短短半年时间就销售蜜枣300多万元。在生产管理方面,实行计件工资,多劳多得,少劳少得。把公司利益与职工利益联系起来,从而提高了职工的敬业精神和劳动积极性。刘守强总经理以身作则,几个月没回家。其实,在神力公司,几个星期甚至几个月不回家已经是很平常的事了。从1996年8月投产至1997年4月,神力公司已研制生产出了红枣系列保健产品,其中阿胶金丝蜜枣荣获第三届农博会后稷金奖,产品畅销20多个省市自治区,销售额达400多万元,股金也在原来的基础上递增了20%。

大投入才有大产出。他们又投资150万元进行厂房改造和设备购买,届时将生产出红枣固液体和原装3个系列14种产品。目前看,神力公司无论是企业的规模、档次,还是开发的产品,均已成为渭南地区农副产品深加工的龙头企业。

龙首高昂,带动了龙身、龙尾。红枣的销售已不再成为问题,售价由原来的0.5元/斤,增长到1元/斤,从而激发了广大农民生产红枣的积极性。大荔县委、县政府因势利导,决定以沙区、库区为重点,建立30万亩红枣生产

基地。1997 年春季，新栽水枣 125 万株，梨枣 19.8 万株，育苗 620 万株，改造低产林 2.5 万亩。

农业也能致富，已成为不争的事实。

观念一转，黄金百万。只有当人们重新审视农业、认识农业，并自觉按照市场经济规律投资农业、开发农业时，才能出现奇迹，这块古老的田野才真的有了希望！

（原载《调研与决策》1997.6）



台湾现代农业，已达到或接近发达国家水平。也许正是过去多种因素长期交互作用，才成就了今日台湾农业的辉煌。其发展历程，值得回味；成功经验，值得借鉴。

台湾现代农业发展及其经验的考察报告

台湾是祖国不可分割的一部分。我与之也似乎有着千丝万缕的联系。小时候，就是哼着赞美宝岛的儿歌慢慢成长；长大后，曾在厦门隔海眺望台湾岛，感觉朦朦胧胧；到南方挂职期间，结识了一批台湾朋友，友情真真切切。在负责招商引资后，曾策划设立了“陕西杨凌台商产业承接园”，与台商及其协会有了更多的交往与联系。近日，又随陕西经贸代表团赴台考察，耳闻目睹了台湾现代农业的发展，感受颇多，感触颇深。特撰写此文，以供参考，以作纪念。

一、台湾现代农业发展情况

台湾地狭人稠，境内三分之二为山地丘陵，气候温暖，雨量充沛。有耕地1290万亩，农户78万户，农业人口400多万，占总人口的19%。台湾农业总产值为4000亿元新台币，占经济生产总值的3.3%。台湾农业现代化水平较高，精致农业发展较快，已进入了现代化阶段，农业经济的几个重要指标达到或接近发达国家水平。主要表现在以下几个方面：

1. ***农会组织功能齐全且运行规范。***台湾的农会组织网络健全，在农业生产经营的每个环节、每个角落都有农会人的身影和足迹。其主要功能：一是农业推广。业务主要包括推广优质品种、生产资料和先进实用技术；二是供销经营。即办理农产品运销及批发市场业务，办理农业生产资料及生活用品经营，兴办农业金融业务，涉及农村贷款、农业和农民保险等；三是组织开展农民教育培训等。

2. ***农业科技创新和应用能力较强。***农业发展有一套较为完善的农业科技体系，农业研究和推广较为密切。“农委会”为农业研究提供计划指导、经费及其他物质支持。农业科技经费来源较广，有政府办科研、民办科研及企业科研等形式。非常重视技术引进工作，很早就把引进国外技术作为促进

各个历史时期经济发展的重要手段。目前，台湾在农业品种的改良、食品加工技术、自动化技术等方面处于国际领先水平，台湾农业科技对农业生产的贡献率约达60%以上。

3. *农产品加工业较为发达*。食品工业是台湾的传统产业，对带动台湾农业发展具有很大作用。近年来，一些食品工业正在实施改造，逐步扩大农业经营和加工企业规模，推行共同作业及专业化经营，以食品加工带动农业工业化、农业企业化、农业商业化，缓解产销失衡的压力，增加附加值，保持农业的可持续发展。

4. *农产品运销体系健全且运行高效*。台湾农产品的运销体系十分发达健全，主要形式有批发市场、农贸市场、直销店、产销班等，帮助农业生产者解决市场方面的后顾之忧，有力地推动了农业产业的顺利发展。

5. *精致农业颇具特色且日益发达*。随着台湾农业高度市场化，发展经济作物与休闲、生态、美化等功能相结合，提高农产品的附加值，增强了市场竞争力。

6. *重视合理利用资源和生态保育*。在合理利用农村资源、加强生态保育的基础上，建立生产、生活、生态相互协调发展的“三生”农业，建设富丽的新农村，是台湾现代农业发展的主要目标。在生态保育方面，自20世纪80年代开始，台湾就积极推进精致农业、设施农业、休闲农业、旅游生态观光农业的发展，并取得了可喜成绩。重视加强农作物产品、畜产品、渔产品的污染物残留检测，发展绿色食品。同时，积极开展工业污水、畜牧污水的净化治理，加强水产养殖循环水利用研究。

台湾农业发展对整个经济发展贡献甚大，但也遇到一些新的问题与困难。尽管采取许多改善措施，但仍未能从根本上解决问题。一是农村劳动力老化，农地闲置严重，农业经营日趋粗放。据2000年的普查数据，农业就业人口中，超过50岁的占70%以上。二是农场面积零碎狭小，阻碍了现代化农业发展。到20世纪90年代末，平均每户耕地面积为1.1公顷，每人耕地面积为0.2公顷。这样的农场结构严重阻碍着农业机械化的推行与生产力的提高，大型农业机械使用率偏低。三是粮食生产结构失调，稻米过剩，杂粮生产不足，严重依赖国际市场。四是农田污染严重。据调查，台湾土壤污染以铜、镍、锌、锰、砷等较为严重。另外，养殖渔业的发展，大量抽取地下水，造成地层下陷，海水倒灌，土壤碱化等。





二、台湾农业的发展历程

战后五十余年,台湾的农业发展在生产、运销等方面,均有长足的进步。其发展历程,可概括为以下五个阶段:

1. **战后农业恢复期**(1945—1953 年)。台湾农业在日本盘踞时代曾获得较大发展,尤其是 20 世纪 20 - 30 年代,在日本所谓"农业台湾、工业日本"的殖民政策下,出现了农业发展的"黄金时代",也形成了以稻米和甘蔗为主的农业生产形态。40 年代有所下降,台湾"光复"后又有看回升。这一阶段适逢战后许多农业设施遭受破坏,大陆来台人数剧增,粮食需求量大增,因此促进经济发展与提供充足的粮食,便成为当时农业生产的主要任务。施政的重点就是致力于修复农田水利设施、增加化学肥料供应、提供改良品种、改进耕作技术。组织开展土地改革。1949 年实施耕地"三七五"减租,1951 年实施"公地放领",1953 年公布"实施耕者有其田条例",这一连串的土地改革措施,使自耕农所占比例由改革前约三分之一,迅速提高到改革后十年的三分之二,农业生产已达到战前最高水准。

2. **农业培育工业期**(1954—1967 年)。农业基础奠定之后,1953 年开始推动第一个四年经济建设计划,此后一直到 60 年代中叶,台湾经济迈入起飞阶段,也是农业部门对整个经济作出贡献时期。在粮食供应方面,农业已能提供充足的军粮民食;在劳力方面,农业部门大量的隐性失业人口,成为促进经济发展的后备军;在资金方面,当时农业外销占出口总值二分之一以上,赚取外汇主要向国外购买经济发展迫切需要的资本设备。这个阶段的农业政策,一方面加强增产性措施,先后推行"综合性养猪计划"、"农牧综合发展计划",创办"统一农贷计划",发布"农业推广实施办法"等。另一方面,为加速移转农业部门资金到非农业部门,实施"肥料换谷制度"、"田赋征收实物条例"及"随赋收购稻谷办法"等,使农业剩余转化为工业资金。同时继续推动土地改革,提高农业增产诱因,使本期农业增长率维持在 5.5% 左右。整个经济在农业的培育下,由起飞迈向转型,经济成长率由 7% 跃升至 10%,工业生产在 60 年代初期首度超过农业生产,经济结构在本阶段转型成功并加速成长。

3. **农工并重期**(1968—1983 年)。初期正处于台湾经济型态的转折点,工商业逐渐主导经济成长,但农业部门在粮食及整个经济的贡献仍居重要

地位，采取农工并重政策。中期，岛内资源结构发生变化，农业生产初期发展劳力集约型的外销作物，后期则相继发展资本集约型的沿、近海渔业及畜牧业中的猪、鸡等，农业成长率大致维持在2%以上。但由于工业部门成长速度相对更快，农业占国内生产总值的比重由20%迅速降为7%。政策方面逐渐由促进生产的措施，转为对农民的补偿性措施及加强农村建设。

4. *农业产销调整期*（1984年至1990年）。经过了50、60年代的休养生息，以及70年代的维护，传统式的台湾农业，在有限的自然资源条件下，已达到了发展的高峰。尤其在粮食生产方面，稻米增产速度远高于人口成长率，加之国人粮食消费结构的改变，形成80年代初期严重的稻米生产过剩问题。同时，部分农产品进口快速增加，农产品产销结构呈现落差。因此，农政措施主要是调整生产结构。初期是“改善农业结构提高农民的所得方案”（1985年），除继续推动“第二阶段农地改革方案”，奖励家庭农场推行共同委托及合作经营、全面推动农业机械化外，又执行“农产运销改进方案”（1984年）。本期所发展的农产品包括进口替代作物，如饲料玉米、高粱、大豆等，资本及技术密集的产品，如养殖渔业、远洋渔业、乳业等。

5. *“三生农业”发展期*（1991年至今）。台湾于1990年申请加入关税及贸易总协定（GATT）。为应对经贸自由化及重视自然生态保育的世界趋势，加速调整农业产业结构，于1991年制定了“农业综合调整方案”，强调“三生农业”的重要性，并从人力、土地、市场、技术、组织、渔业、福利及保育等方面推动各项施政。1996年颁布“农业政策白皮书”，在强调生产、生活、生态，“三生”一体的观念下，提倡“提高农业经营效率，强化产品市场竞争力”、“加强农村建设，增进农民福祉”及“维护环境资源，促进生态和谐”的长期农业施政目标，及以科技、经济、环境与国际导向的长期农业发展方向。

三、台湾农业政策调整的主要经验

台湾农业的发展历程从动态的角度展示了当今世界上发展中国家或地区农产品生产和贸易政策的一条成功道路，即在工业化初始阶段对农业征税“盘剥”以培养工业，工业化快速发展阶段实施农业保护政策以“反哺农业”。由此可见，一个国家或地区的农业政策与其经济发展水平和工业化程度有着密切的联系。研究台湾农业政策的调整与转变，对于我们正在进行的新农村建设和现代农业发展具有一定的借鉴意义。主要经验有以下几个



方面：

1. **建立了与台湾农村生产力水平相适应的土地管理制度。**台湾第一次土地改革使岛内地权结构发生了重大变化，从由少数地主占有大多数土地的租佃式经营模式转变为以自耕农为主的独立分散经营格局。据1959年统计，台湾自耕农的农户比例由1948年的26.13%上升到81%。这种带有小农经济性质的农业经济结构，具有地权平均、耕种规模小、生产决策分散等特点。这种土地管理制度有利于“政府”对农产品价格和供销的影响与控制，有利于通过产业政策对农业生产和贸易的引导。这种经济更具有灵活性特点，农民不需听从地主的安排，可以根据市场需求和收益来决定生产，自由种植，并通过市场供求关系配置农业资源，调整农业产业结构，促进了农村经济的快速发展。但这种小土地所有制，限制了土地兼并和流转，阻碍了农业机械化的运用和大型水利工程的建设。在第二次土地改革中，台湾当局才废除了土地兼并限制，允许土地流转与集中，实现了“小地主，大佃农”的农业生产方式，走上了规模经营农业的道路。

2. **闯出了一条“以农业培育工业”的成功之路。**始终坚持在大力发展农业的基础上适度“盘剥农业”，保证农业经济增长率高于“盘剥”的幅度。为此，采取了一系列促进农业发展的有效措施，以提高农业劳动生产率。台湾“农委会”根据岛内人多地少、资源短缺、市场有限等特点，在农业技术革新方面采用节约土地和资本密集型与劳动密集型相结合的生产技术。重点放在改良品种、扩大园艺和高产值农作物的种植等方面，以提高复种指数和各种经营指数。这不仅使台湾有限的土地生产出更多的农产品，而且为台湾工业起飞提供了大量劳动力。据1968年统计，台湾农业产值从1953年的103.9亿元新台币提高到488.8亿元新台币，增长了3.7倍；其中谷物稻米产量从164.2万吨提高到251.8万吨，农业生产年平均增长率达5.5%。

3. **选择了一条符合实际的外向型农业经济发展道路。**台湾作为一个海岛，农业经济发展受到诸多因素制约。一方面，由于农产品的消费弹性低，市场需求有限，生产容易饱和。另一方面，因受地理条件限制和气候影响，台湾农业经济发展的广度和深度都很有限。所以，台湾农业一开始就定位于外向型农业经济。从20世纪50年代开始，台湾农产品就成为出口的主角，不仅出口蔗糖、大米等初级农产品，而且较早地发展农产品的出口加工业，如面粉、肉制品等，并随着国际市场供求关系的变化及时调整农产品生

产方向。当经济作物不景气时，农民们又转产养猪业和种植水果。这种根据市场变化进行生产的外向型农业经济，不仅起到了持续刺激农业生产发展的作用，也为以后台湾“出口替代”的工业化方针积累了一定的外汇，同时也为台湾工业品进入国际市场积累了经验。

4. **在农业比较优势丧失之后实施农业保护政策。**随着工业化程度的提高，农业在国际贸易中不仅不占优势，而且面临着大量农产品进口挤垮国内农业的危险。为此，采取了强有力的保护措施，开始调整农业政策：从“盘剥农业”转为扶持农业；从征收农产品赋税，转变为财政转移支付支援农业；从直接对农产品的价格补贴，逐步转变为提高农民社会福利的间接补助。应该说，台湾农业政策的调整经验，有许多值得借鉴的地方。

链　接

台湾地狭人稠，境内三分之二为山地丘陵，气候温暖，雨量充沛。有耕地1290万亩，农业人口400多万，占总人口的19%。农业总产值为4000亿元新台币，占经济生产总值的3.3%。台湾农业现代化水平较高，主要表现为：农会组织功能齐全且运行规范；农业科技的创新和应用能力较强，对农业生产的贡献率约达60%以上；农产品加工业较为发达；农产品运销体系健全且运行高效；重视合理利用资源和生态保育。

台湾农业发展对整个经济发展贡献很大。但也遇到许多新的问题与困难：一是农村劳动力老化，农地闲置严重，农业经营日趋粗放；二是农场面积零碎狭小，阻碍现代化农业发展；三是粮食生产结构失调，稻米过剩，杂粮不足，严重依赖国际市场；四是农田污染严重。另外，养殖渔业的发展，大量抽取地下水，造成地层下陷，海水倒灌，土壤碱化等。

（2010年3月于台湾圆山大饭店）



因工作关系，曾先后赴美国、加拿大、俄罗斯、韩国、法国、荷兰等国参观考察，来去匆匆，但印象深刻。他们的地理条件、资源禀赋和历史文化差异很大，其农业发展水平与影响力也不相同，但各具特色，各有千秋，如同百花盛开，争妍斗艳。

国外农业发展掠影

加拿大

加拿大地广人少，资源丰富，农业生产高度发达，是世界上最大的粮食出口国之一，在可持续发展方面积累了丰富的经验

加拿大国土面积约997.06万平方公里，2005年人口为3310万，人口密度每平方公里不足3人。加拿大幅员辽阔，但气候、土壤条件及地理环境差异较大，耕地面积只有4600万顷左右，不足国土面积的5%，另外还有2800万公顷永久性放牧地。加拿大三面邻洋，海岸线长达24.38万公里。水资源十分丰富，领土的7.5%由淡水覆盖，占世界淡水水面的15%。林业资源也居世界前列，覆盖率达到45%以上。

（一）加拿大农业生产基本情况

加拿大农业高度发达。人口仅占世界人口的0.5%，可耕地面积却占全球的6.5%。粮食生产以小麦为主，其他主要粮食及经济作物还有大麦、燕麦、玉米和油菜等。农业生产以家庭农场经营为主。他们重视农业科技的普及和应用，农业集约化、机械化、自动化生产和经营管理以及农业生产率不断提高。农业和农产品是加拿大经济的重要组成部分和主要出口产品。其中，小麦产量的70%和大麦产量近20%用于出口。加拿大是世界最大的粮食出口国之一，也是仅次于美国的第二大粮食援助提供国。中国已成为加拿大农产品的主要海外市场。

（二）加拿大农业生产的主要特点

一是农业劳动生产率高。1994年加拿大农业劳动力只有39.2万人，占全国劳动力总数的2.7%。一个农业劳动力平均生产134吨粮食，2.4吨牛肉，3吨多猪肉和近13吨牛奶。二是农业与食品工业相结合，增强了农业部

门在国民经济中的地位，而且在出口中发挥着十分重要的作用。三是大型家庭农场和高度发达的机械化相结合。目前，加拿大的农场总数约为25.4万个，绝大多数是家庭农场，平均规模300公顷左右。机械化程度高，各种农机具配套使用，以节省人力、降低成本。四是农业生产高度区域化、专业化。主要农产品的产地高度集中。谷物生产主要在大草原三省，其中仅萨斯喀彻温一个省的小麦就几乎占了全国总产量的3/5，而阿尔伯塔的大麦又差不多占全国产量的一半。玉米生产更加集中，安大略省的产量大致占全国总产的3/4。

（三）农业发展的基本经验

1. 重视农业并积累了许多可持续发展的经验

一是依法管理土地资源的开发和保护。执行严格的生产管理制度。除推行少耕、免耕、轮作及配套机械为主要内容的保护性耕作外，还特别重视加强对城市发展用地的监管。二是植树与采伐保持大体平衡。加拿大是世界上森林覆盖率最高的国家之一，但仍然重视林业资源的合理利用。长期实施植树造林计划，妥善处理采伐、造林与森林资源保护的矛盾。三是有效利用和保护水资源。这里的淡水资源约占全球的9%，但仍制定严格的水资源法规和政策，加强水资源的管理。四是注意环境治理与保护，实现可持续发展。

2. 国家主要通过法律、法规来保护农业

加拿大农产品在国际市场上具有较强的竞争力，国家对农业的保护是一个重要因素。他们不是依靠补贴或关税，主要是通过发展农业的有关法律和法规来体现。

3. 充分发挥协会在农业生产中的管理和协调作用

政府在产业政策、产品配额、市场价格、质量保证等方面实行宏观调控，具体业务通过由生产者共同联合组成的协会来协调管理。

4. 重视高技能农业生产人员的培养

农业生产人员既是经营管理者，又是农场生产的劳动者。他们受过农业院校教育或相应专业培训，业务管理能力很强。农业生产人员除了通过专业院校教育之外，主要是通过各地的培训中心（股份企业）培养。

5. 重视农业科学研究

加拿大农业科研有互相密切配合的网络，联邦一级的科研机构侧重于



基础理论方面研究，省级和大专院校、企业的科研则偏重于应用和开发研究。在农业科研投入方面，加拿大处于领先位置。

美国

美国是世界强国，也是重要的农产品出口国，生产高度专业化，具有现代化特征

美国基本实现了区域化布局、规模化生产、专业化协作和市场化经营。全国只有1.5%（425万人）的农民，却生产了全世界50%的玉米、20%的燕麦，以及15%的鸡肉、猪肉、棉花和小麦。从区域布局上看，形成了若干农业生产带。如东北部的乳牛带、玉米带，大平原的小麦带（占全国播种面积的70%），南部的棉花带等等。区域性专业分工使各个地区能够充分发挥各自的比较优势，提高了生产率。美国的农业资源丰富，经营规模较大，通常农场耕地都在400亩以上，养猪、养鸡如果达不到规模，宁可不养。美国农业呈现出生产高度专业化。农场主只生产一种或者几种产品，甚至只从事一种产品中某个环节的工作。这样可以保证产品质量，降低生产成本。当然，高度的专业化生产是与美国发达的社会化服务分不开的。目前，约有各种农牧业协会和专业组织近500万个，他们主动为生产者提供产前、产中、产后的全方位服务。有的侧重于农业政策和农产品销售，有的从事农资购买服务，有的专门从事信贷服务，还有的从事农村运输、仓储、灌溉、生物技术服务等等，既降低了生产成本，又促进了农村社区的发展。农场主们与协会及其他中介组织，正是通过这种方式联合起来，共同抵御市场和自然风险，影响或参与制定农业政策、开拓市场、销售产品或购买农业生产资料及服务。

俄罗斯

俄罗斯地大物博，但产业结构不合理，农业重要，却长期重视不够，农业生产潜伏危机，未来发展困难重重

农业对俄罗斯而言，属于对国计民生有重要影响，却未受到足够重视进而发展受阻的产业。在现今粮食安全与能源安全并存的时代，粮食和石油一样，不仅仅是一种商品，同样也是实现国家发展战略的一种武器。

（一）俄罗斯农业面临困境

俄罗斯国内产业结构不合理是制约俄罗斯经济发展的主要问题。自前

苏联解体以来，俄罗斯政府虽然采取了各种方法调整濒临危机边缘的轻、农两业，但都未能从根本上改变结构不合理的局面。加之受全球性金融危机的影响，俄罗斯农业生产经营潜伏着巨大危机。首先，可耕种土地利用率不高，农产品供给不足。俄罗斯虽然幅员辽阔，但长期以来土地利用率、特别是可耕种土地利用率却不高。虽然近几年来农业产值增长较快，但从总体上看与国内居民需求尚有较大差距。粮食及其制成品的涨价、国内农产品供应紧缺等一系列因素，已成为导致俄罗斯通货膨胀的主要原因。其次，劳动力严重短缺。主要是因为农业与其他行业收入差距太大，而且农业私有化改革失败也影响了劳动者的积极性。第三，科技创新能力不足。由于俄罗斯对农业科研的投入力度不足，俄高校、农研所的科研成果数量正在下降。既不能保证按时完成农业科研任务，甚至无法保持科研机构的正常运转。而且由于农业从业人员收入与其他产业差距较大，造成人才的流失，严重制约了农业科技创新能力的提升。第四，农业投入不足。由于历史原因所造成的"重工轻农"政策，在短期内难以得到根本改变。重工业在历史上曾为俄经济发展作出了重大贡献，但由于解体以后"休克疗法"所造成的经济混乱和衰退，曾经的强势产业早已没落。为维持国家政治、经济稳定，俄政府不得不向这些夕阳产业大规模"输血"。近年来，国内资金的绝大部分投流向了第二、三产业，农业投入严重不足。

（二）俄罗斯未来农业发展

为使农业等非支柱产业得到快速发展，俄政府必须改变过去单一依靠能源出口拉动国内经济增长发展模式，逐步将产业重心由石化产业向农业等关系国计民生的基础性产业转移，并最终达到各产业均衡发展的目的。从目前的国际经济环境来看，尽快挽救濒临破产的支柱性产业，远比投资到回收期长、见效慢的农业更具迫切性。因此，利用外部资源投资国内农业，使政府在将有限资源更加集中地投向石化等支柱产业的同时，兼顾农业，进而使国内产业达到均衡发展，也许是俄罗斯未来农业发展中可能采取的战略选择。

法国

法国农业耕地有限，且多为家庭所有，通过实行机械化，提高了生产率，使其成为欧盟最大的农业生产国和世界主要的农副产品出口国

法国经济发达，国内生产总值居世界前列，是欧盟最大的农业生产国，





也是世界主要的农副产品出口国。粮食产量占全欧洲的三分之一,农产品出口仅次于美国,居世界第二位。随着法国人口的城市化,农村人口不断减少。法共有耕地面积5491.9万公顷,其中61%为农业用地、27%为林业用地、12%为非农业用地。农业用地的96%为家庭所有。农业的传统地区结构为:中北部地区是谷物、油料、蔬菜、甜菜的主产区,西部和山区为饲料作物主产区,地中海沿岸和西南部地区为多年生作物(葡萄、水果)的主产区。机械化是法国提高农业生产率的主要手段,法已基本实现了农业机械化。农业食品加工业是法外贸出口获取顺差的支柱产业之一。

荷兰

荷兰曾被誉为"海上马车夫",通过围海造田,发展特色农业,竟然使"低地之国"成为全球重要的农产品出口国

荷兰,在日耳曼语中叫尼德兰,意为"低地之国"。荷兰国土总面积为41864平方公里,全境为低地,四分之一的土地海拔不到1米,低于海平面。为了生存和发展,荷兰人竭力保护原本不大的国土,避免在海水涨潮时遭"灭顶之灾"。他们长期与海搏斗,围海造田。从13世纪以来,共围垦约7100多平方公里的土地,相当于全国陆地面积的五分之一。

荷兰的农业很发达,是世界上重要的农产品出口国。农业生产实现现代化,乳、肉产品供应国内有余,是世界主要蛋、乳出口国之一。荷兰人利用不适于耕种的土地因地制宜发展畜牧业,现已达人均一头牛、一头猪,跻身于世界畜牧业最发达国家的行列。他们在沙质地上种植马铃薯,并发展薯类加工,世界种薯贸易量的一半以上从这里输出。花卉是荷兰的支柱性产业。全国共有1.1亿平方米的温室用于种植鲜花和蔬菜,因而享有"欧洲花园"的美称。荷兰把美丽送到世界各个角落,花卉出口占国际花卉市场的40%~50%。粮食(小麦)和饲料却依靠进口。海运和内河航运发达,海岸外小岛、古城、运河风光和花卉种植业吸引国外旅客,每年旅游者达260余万。

韩国

韩国的"新村运动"推动了经济发展,促进了社会和谐

20世纪70代初,韩国工农业发展严重失调,城市居民和农民的年均收

人水平差距拉大，农村劳动力老龄化严重，农村人口的大量无序迁移等带来了诸多的城市问题和社会难题。韩国政府开始实施“新村运动”。经过几十年的努力，终于摆脱贫穷与落后，跨进中等发达国家的行列。而“新村运动”对韩国经济快速发展和推动社会和谐发展发挥了重要作用。

韩国“新村运动”主要做法：一是在“新村运动”发展初期主要采用政府主导型的发展模式，由政府通过对改善农民居住环境和生活质量、新村项目开发和工程建设、新村教育等公共基础设施的投资来扩大内需，消化过剩的产能，逐步缩小城乡差距，充分调动了农民建设新农村的积极性。二是在“新村运动”发展中期采取政府培育、社会跟进的发展模式，政府把工作重点转移到鼓励发展畜牧业、农产品加工业、特色农业、农村保险业以及农协组织的建设上来，逐步培育社会发展实体，为日后国民自我发展奠定坚实的基础。三是在“新村运动”发展的后期逐步转入国民主导型发展模式，让既具有客观生存与发展规律又有助于农村经济、文化发展的机构，如农业科技推广、农村教育机构等组织在新村运动中发挥主导作用，政府只是通过制定规划、协调、服务，运用财政、服务等手段，为国民的自我发展创造更有利的环境。

韩国“新村运动”开展以来，其形式和内容不断完善和丰富，社会影响面和感染力不断扩大和加强，成为一种广泛的社会互助运动。“新村运动”曾开展了“和谐与爱护邻里运动”、“帮助恢复经济运动”、“全国公园化运动”、“讲道德守纪律运动”、“爱护环境运动”等各种活动。1988 年汉城奥运会时开展的“奥林匹克新村运动”和 1997 年亚洲金融危机时开展的“捐金运动”都是“新村运动”的一部分，为韩国成功举办汉城奥运会和渡过亚洲金融危机作出了贡献。

韩国在长期开展“新村运动”的过程中，还形成了“勤勉、自助、协作”的基本精神。“新村运动”不是要改变社会结构，而是通过挖掘民众中潜在的“美”和“善”，弘扬民族的传统美德，弥补政府工作的疏漏和社会发展的盲区，疏解民众的不良情绪，以促进社会和谐。

“新村运动”从农村发端，逐渐进入城市社区，在一定程度上避免了农民进城就业而引发城市其他问题。可以说，韩国的“新村运动”既是农村城市化的动力，也是经济社会和谐发展的润滑剂。



民以食为天，国以农为本。食品安全是国家战略，要保证百姓有饭吃；安全食品却成了人们的奢望，何时才能放心吃？

中国农业发展与食品安全

民以食为天，国以农为本。中国是传统的农业大国，农耕文明源远流长。全国有13亿人口，其中农业人口达8亿多。吃饭问题成了天大的事情。在中国，农业、农村和农民问题，始终是关乎全局的大事情。可以说，没有农业的稳定就没有国家的稳定，没有农村的小康就没有全国的小康，没有农业的现代化就难以实现全国的现代化。

美国的布朗先生曾说："谁来养活二十一世纪的中国。"这虽然有些危言耸听，但并非杞人忧天。虽然国家高度重视"三农"工作，但存在的问题不容回避：农业生产基础仍然薄弱，粮食和食物安全面临严峻挑战。中国农业未来的出路在哪里？

从比较的角度看，中国与欧美等发达国家有着不同的地理条件、历史文化，而且资源禀赋、经济水平也差异很大。我国虽然地大物博，资源丰富，但人口众多，而且分布也不均衡，与其他国家和地区有着不同的国情，只能走中国特色的农业发展之路。那么，这条"特色"之路又将特在哪里？

一、农业生产要稳定存量，实现可持续发展，不断拓宽生产领域，向空间要增量

要面向"三色"，即黄色的土地、蓝色的海洋和白色的太空，寻找人类所需的物质食粮。在依赖黄土承载主体的同时，要不断向蓝色的海洋和白色的太空领域拓展，寻找增量。

"黄色"的土地：一是要保持粮食产量稳定，就必需守住"18亩耕地"的红线。关键在于处理好工业化、城市化过程中农业现代化的关系，处理好稳定粮食产量与加快经济社会协调发展的关系，把占用耕地与增加补给相结合，保持总量的动态平衡。二是要综合开发和保护耕地，实现可持续发展。要减轻"财富之亩"的沉重负荷，实现可持续发展。努力克服短期行为和掠夺式经营，防止盲目攀比，热衷于提高复种指数，实行间种套种，

追求一年多熟，而且“重用轻养”，竭泽而渔，导致耕地肥力下降，甚至退化、荒化；防止为了追求高产高效，大量使用化肥农药，导致土壤酸化、盐碱化。有些地方农民因种地效益比较低下，而实行粗放经营；有的干脆进城务工（农民工）或者转向其他行业，导致有限的耕地资源闲置撂荒。我们可以借鉴加拿大的经验，在提高农业生产效率和比较效益的前提下，探索建立科学合理的土地使用管理制度，推行耕地轮休、间种制度。依靠科技，提高农产品的质量，不断向高产、优质、高效方向发展。三是发展“庭院经济”，培育新的增长点。鼓励引导广大农民和城镇居民，充分利用庭院空间，发展庭院经济。要研究探索在不同区域，发展立体种养业，实现人与环境相协调的新模式。这样既可以增加供给，又可优化生活环境。四是向西部广袤的沙漠盐碱地要增量。通过改良土壤，或培养选育适宜生存的新技术或新品种，或发展新产业，以扩大产量，增加供给，满足人民群众不断增长的物质需求。

“蓝色”的海洋：我国的海域占国土面积的三分之一，向海洋要粮食，也是我国农业的出路之一。我国有 18000 公里海岸线，仅大陆海岸线 200 米以内的近海可开发利用的至少有 22 亿亩。据研究测算，近海深水的每两亩海洋面积可与陆上一亩良田产出相当。因此，要大力发展以海洋种植业、养殖业、捕捞业为主要内容的“蓝色农业”，克服人类贪婪的本性，改变目前过度捕捞、只捕不养的状况。要科学合理开发海洋资源，实现可持续发展。

“白色”的太空：向空间未知领域拓展，寻找人类新的替代食品。目前这只是个梦想，但它也是未来发展的一种可能方向，需要加大投入，提前进行研究与探索。

二、农业经营要立足自给，面向国内、国际两个市场配置资源，建立进出口的动态平衡保障机制

中国人口众多，必须立足自给自足，保持基本稳定，努力减少进口，以降低进口依赖度。

（一）立足国内市场配置资源

在自足为主的前提下，用市场经济的杠杆推进农业的科技进步和农业现代化的步伐，努力提高农业的生产率和农产品的商品率。在稳定粮食作物的前提下，提高经济作物的种植比例和产值比重，为农业增收、农民致富





和农村发展服务。

(二)面向全球配置资源,提高农业生产的效率和效益

在经济全球化的形势下,市场体系的日益健全和完善,以及信息化程度的不断提高,为建立全国统一的市场和全球性市场提供了可能。要切实采取措施,保护农业的稳定和安全,但不能保护落后。当前,既要克服万事不求人的思想,也要改变过度追求差异化发展和特色化倾向,盲目实行所谓的"一村一品",种、养、渔各业各品都在生产,而难以形成规模和品牌,影响农产品的商品化、市场化,降低了效率,影响了效益,弱化了竞争力和生命力。我们可以学习美国、加拿大等发达国家经验,根据自然资源条件和生产优势,进行统一规划,按区域进行布局,宜粮则种、宜牧则放、宜渔则养、宜林则植,实现空间布局的科学合理,提高生产的效率和水平。

(三)建立进口、出口动态保障机制,实现供给总量平衡

目前,我们的大豆、棉花等许多农产品和农业生产资料还需要进口,当然也包括"被需要"。但是可以通过实施"替代战略",提高生产能力和供给水平,逐步减少进口,降低依赖和安全风险。同时,要提高商品质量水平,增强品牌的影响力和竞争力,不断增加出口。中国是农业大国,但农产品出口量却相对太少,存在较大贸易逆差。这需要从政策支持、科技支撑、制度创新等方面进行配套推进。要重视农业标准化生产,从良种、肥料、病虫防治、加工运销等环节实行标准化,以保障产品质量。企业是市场主体,要通过鼓励扶持涉农龙头企业,参与国际市场竞争,以增加农产品出口,促进农业生产现代化,保障国家经济安全,实现进出口的动态平衡。

三、稳定土地制度,统分结合,鼓励流转,逐步提高土地的集约化和生产规模化,不断推动农业的市场化和现代化

由于历史的原因,土地对于农民,不仅是生产资料,还具有社会保障功能和经济安全功能,是与他们血脉相连的命根子。中国社会的兴衰更替,几乎都与土地的改革、变革有关。在某种意义上说,保护耕地资源,就是在保护我们的生存之源,而稳定土地承包制度,就是在稳定农村经济和农民的心。改革开放三十多年来,家庭联产承包经营责任制曾极大地解放了农村生产力,调动了群众的积极性,促进了农业的发展。但这种制度的局限、缺陷也日益明显,如水利设施作用难以发挥,农业机械化程度的不高,分散作

业的生产效率低下等，影响了农业现代化发展。要适应形势变化，积极进行组织和制度创新，努力提高市场竞争力。一是要鼓励并规范土地经营权的流转，实现适度规模经营；二是要培育发展农民协会等服务组织，不断提高农民的组织化程度；三是要培育农业龙头企业，实行产业化经营。以此突破一家一户生产模式的制约，引导生产要素合理流动，不断促进农业生产的规模化、机械化和市场化，努力提高我国农业的现代化水平和国际竞争力。

四、粮食安全与安全食品

粮食安全是治国安邦的根本，是经济发展的基础，也是维护独立自主的保障。它包括三个具体指标：确保生产足够多数量的粮食；最大限度地稳定粮食供应；确保所需粮食的人都能获得粮食。因此，粮食安全，首要的是个数量问题，要千方百计保证粮食供给的总量。首先，要增加自给自足，降低进口依存度。通过调节市场、来引导需求，带动生产结构的调整。着力抓好“三品”：一是要全力稳定必需品，包括粮食、果蔬、肉蛋奶、水产品等；二是要适度限制奢侈品，如烟叶（种植占用耕地面积）、酒（酿酒消耗粮食）等奢侈品或以粮食为原料的其他高消耗产、深加工品也要适当限制，做到“不与人争粮，不与粮争地”。同时还要力戒大吃大喝、铺张浪费，倡导文明节约之风。三是要积极寻找替代品，如微生物等其他可用食物。其次，要控制好良种业，这是粮食安全的关键和根本。要增加投入，加大科研攻关力度，努力提高创新能力和市场占有率，增强农业的核心竞争力与安全。第三，要提高抵御自然灾害的能力。增加基础设施投入，特别是加水利设施建设，提高防涝、抗旱能力。加强天气预报预警，针对不同区域特点，提高防灾抗灾能力。

随着人们生活水平的提高，粮食安全不仅是一般的数量问题，而且还包括质量问题。特别是近年来，食品安全恶性事件时有发生，什么膨大剂、丹红素、瘦肉精、塑化剂、三聚氢胺等知道不知道的东西频频出现，人们不禁要问，我们的监管到底缺失在哪儿？我们还敢吃什么？还有什么能吃？在有些地方和领域，不是“八仙过海”，而是“群魔乱舞”；不是在解决食品安全问题，而是安全食品成了问题。因此，加强食物安全已刻不容缓。我们在加快食品工业发展的同时，还要加强管理。要把发展与规范相结合，采取有效措施，杜绝和防止各种不安全食品的生产销售。要健全监控体系，同时配以组



织的、经济的、法律的等手段，严惩重罚。同时，要加强思想道德教育，辅之以文化、道德教育和制度建设。我们向科技要效益，但要走正道。让人们吃上放心的食品，这是社会主义初级阶段的最低要求，我们若要吃上绿色有机食品，现在看来还任重而道远。

（2011 年 7 月 7 日）

农业、农村和农民，并称为“三农”。它算得上是个大课题，在中国却始终是个大问题。农业现代化主要围绕“吃”展开，新农村建设则应围绕“住”而进行，当然最终目标是要让农民活得有尊严，还有幸福感。

中国“三农”问题之探讨

农业、农村和农民问题，始终是关乎国家长治久安的大问题。农民是“三农”问题的主体，新农村建设是解决“三农”问题的有效载体，农业现代化则是解决“三农”问题的抓手和关键。

一、农业问题：走可持续的现代农业发展之路，让农民有饭吃，有钱花

(1)在农业生产方面：一是建立科学合理的土地耕作制度。二是化肥与农药的使用与控制，精心农业，要安全；三是推行标准化生产，这样才有竞争力和生命力。

(2)在农业经营方面。一是鼓励土地流转，提高规模化程度；二是发挥协会作用，提高农民的组织化程度；三是培育农业龙头企业，实现农业生产产业化。

(3)在提高效益方面：一是靠科技，特别是适用高新技术及产品的研究与推广；二靠投入，特别是水利等基础设施的投入；三靠人才，特别是农业技术人才的培养，包括新型农民的教育与培训。

二、农村问题：搞好社会主义新农村建设，让农民有房住，实现安居乐业

中国有着特殊的国情，新农村建设是一个艰巨而又漫长的过程，需要持之以恒地抓下去。近年来，中国的大中城市发展特别快，与国外发达国家差距并不大，但广大的乡村发展滞后，与城市相比，与国外乡村相比，形成了强烈的反差。

(1)新农村建设不是简单的建设新村，发展农村经济和促进农民增收，始终是新农村建设的基础和关键。但改善农民人居条件和环境，仍然是其中的应有之意和重要的方面。目前，各地都在加强城市化发展，但应当从国情出发，走“城市化——城镇化——城乡一体化”的路子。首先中国实行城





市化能够产生带动作用，但不宜太超前；其次城镇化是中国式城市化的关键点和题中应有之意；再次中国式的城市化，要把实现城乡一体化作为最终目标。

（2）要繁荣农村市场，大力发展村镇经济，鼓励农民向二三产业转移。通过投入，促进农村发展，可以扩大内需，带动工业发展。实现由城市带动农村，工业反哺农业，向乡村支持城市（既分流、也分忧），农业拉动工业转变（启动农村市场，扩大内需，带动工业发展）。

（3）加大对“三农”的投入。把投资重点，由城市向乡下转移，特别是在基础设施、教育、社会文化方面要加大投入。建设好农村新家园，不断缩小城乡差距，吸引农民工回乡建设，吸纳新生青壮劳动力当地就业，就地转化，从而减轻大中城市的压力，避免农民工大批进城带来的一系列社会问题。从过去经验看，一方面，农民工进城成潮，加剧就业竞争，给城市公共设施带来压力；同时，造成社会治安以及环境卫生等方面的问题。另一方面，广大农村青壮年外流，有些地方只有“386199”部队（妇女、儿童和老人）留守，造成土地撂荒，生产力倒退，既不利于农村发展，还进一步拉大了城乡差距。

三、农民问题：要大力发展农村经济和社会文化事业，让农民有尊严，有幸福感

人们曾感叹，农民太苦了、太穷了、太难了。但解决问题，要力戒头痛医头、脚痛医脚的做法，需要多管齐下，综合治理。

（1）以建设新农村为载体，焕发广大农民群众建设新家园之热情（包括发展庭院经济）。

（2）以发展现代农业为纽带，不断增加农民收入，帮助农民脱贫致富奔小康。树立大农业的思想，把一二三产业融合起来，发展乡村经济，努力与城市互动、工业配套，达到反哺带动与支持促进良性互动的效果。

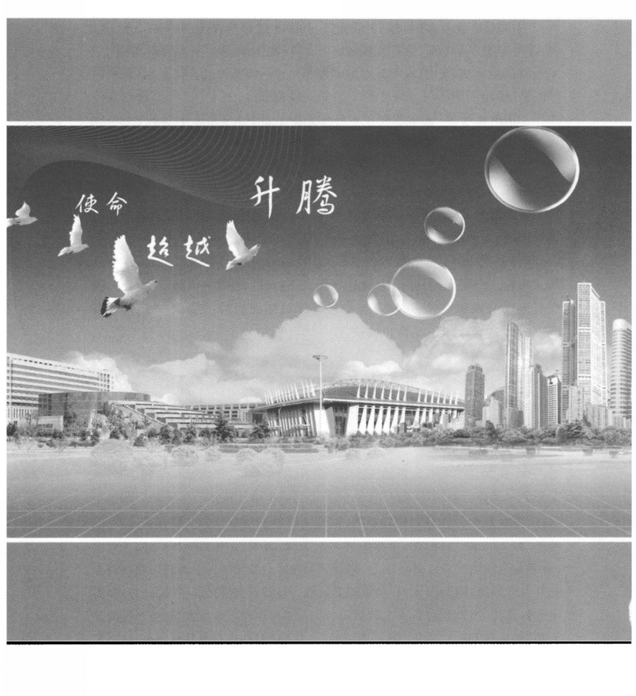
（3）加强农村社会文化事业建设和精神文明建设，促进社会和谐。增加农村基础设施建设和社会文化事业的投入，改善农村的落后面貌。加强农民教育培训，提高农民思想文化素质和技术水平。提高农民的组织化程度，增强凝聚力。广泛深入开展丰富多彩的精神文化生活，提高农民群众的生活质量和幸福指数。

小结

中国是个农业大国，有13亿人口，其中8亿多是农民，分布在320多万个自然村里。在中国，只有农民富裕了才有全国的富裕，只有农村实现了小康才有全国的小康，只有农业实现了现代化才会有全国的现代化。

（2010年6月，在中央农业干部培训教育基地西北分院新世纪农业科技领军人才培训班上的讲义提纲）





使命
超越
升腾

第二辑
园区开发与示范辐射

背 景

在广袤的中国大地上，科技园区从20世纪末的“星星之火”，迅速发展成为今日的“燎原之势”。据不完全统计，目前我国已建立省级以上农业科技园区达4800多个。其中，国务院批准设立的国家级农业高新技术开发区（杨凌示范区）1个，科技部等部委启动建设的国家级农业科技园区38个，由原国家科委立项启动工厂化高效农业示范区15个，财政部、农业综合开发办公室扶持的园区600多个，农业部扶持的农业园区389个，教育系统农业科技园区76个，省级农业科技园区3400多个，地市县和企业等基层组织也相继建起规模不同、形式不同、专业不同的特色农业园区，更是难以计数。

可以说，农业科技园区的发展，代表了中国农业的前进方向。截至2009年底，仅39个国家农业科技园区融资达到1156.13亿元，年实现产值达1353.49亿元，年利润额124.37亿元，年出口创汇44.93亿元。通过园区内企业的有效组织和带动周边地区712.36万农民人均纯收入达到7658元，并创造社会效益3000亿元以上。农业科技园区，已日益成为中国传统农业走向现代化的重要带动力量。



引言

杨凌是中国农耕文明的发祥地，也是目前国家级开发区中唯一的“农”字号，肩负着重要的历史使命。作为一名建设者，能在中国这块农业改革的“试验田”里，参与这场规模宏大的探索实践，深感幸运。十多年来，为她而奔波忙碌，也因她而欣喜和忧虑。

刚到杨凌，曾写过《关于杨凌未来发展趋势的前瞻建议》。在负责发展计划、政策研究期间，撰写了《关于在西部大开发中发挥杨凌战略作用的思考》、《建立西部农业资源管理与发展研究平台的构想》。我的硕士毕业论文也将《科技园区的基本理论及其环境创新》作为研究主题，并以杨凌为案例，提出了系统的建议方案。也正是在这里，完成了理论专著《农业园区发展理论与实践》。

杨凌在经过最初的快速发展之后，一度曾出现徘徊，亟待寻求突破，实现“二次创业”。为此，先后撰写了《发挥优势：打好杨凌牌》、《肩负使命：推动科技大示范》、《培育主体：促进产业集群发展》以及《杨凌示范区的突破与超越》等系列建议。

在第八至十一届中国杨凌农业科技博览会的筹备和组织过程中，曾倾注了自己的心血，提出过《塑造品牌：办好农业科技展会》等建议。也经历了“农博会”向“农高会”的转变，见证了一个地方性展会向全国四大科技展会的嬗变。

水是生命之源。水和水价，曾长期困扰着杨凌的发展。在负责物价工作期间，围绕水价改革，提出《推进杨凌水价改革势在必行》。2003年4月，首次组织召开了水价改革听证会，2004年开始实施新的供水价格；2009年又引进了水利部新华水务公司，并与石头河水库管理局合作，投资实施引水供水工程。杨凌人民终于可以用上优质自来水了！



无论是在广东挂职锻炼，还是在美国培训考察，思考最多的仍然是杨凌发展。先后起草了《关于加快推进杨凌城市化进程的建议》、《关于加快推进杨凌工业化进程的建议》和《关于沿渭河两岸合作开发的建议》等文章。令人高兴的是，当初的有些想法，已成为今日杨凌新的风景。

招商引资是开发区发展的生命线。在负责招商工作以后，从未停止过探索和思考，撰写发表过《解放思想要为"生命线工程"开路》等文章。值得欣慰的是，在有关方面的支持下，先后有十几个重大项目在大地上生根开花，发展壮大，日渐成为杨凌经济社会发展重要的新生力量。

集中有限资源,选择拥有独特禀赋的地区率先发展,逐步形成增长极,并向周围辐射,从而带动其他地区和产业发展,这已成为指导科技园区发展的理论基础。杨凌只有不断优化软硬环境,壮大自身实力,才能更好地发挥其示范辐射作用。

科技园区发展的基本理论及其环境创新

——以中国杨凌农业高新技术产业示范区为例

一、科技园区发展的基本理论与实践

(一)增长极理论与科技园区发展

1. 增长极理论的内涵

增长极的概念始于法国经济学家弗朗索瓦·佩鲁(Francqis Perroux)。1955年弗朗索瓦·佩鲁根据经济增长的理论和实践,最先提出了增长极理论。它包括两个方面:一是在经济意义上,指某一推进型产业或公司;二是在地理意义上,指某个地理区位或空间单元。其内涵包括以下几点:(1)增长极理论以非均衡发展理论为基础。(2)在经济空间上指产业部门,而在地理含义上特指具体的空间单元或区位。(3)在经济意义上的产业部门,指具有创新能力、规模大、增长快、关联效益大的推进型主导产业部门。它通过推动效应带动其他部门的发展。(4)在地理意义上的空间单元,系指区位条件优越的地区,通过极化效应和扩散效应带动整个区域的经济发展。

增长极理论的主要观点是:从区域经济增长的过程来看,经济增长并不是在各个地区普遍出现的,而是首先在一些区位条件较好、拥有独特的资源禀赋的地区率先发展起具有创新能力的主导产业部门。这些主导产业部门的发展带动与之相关的前向、后向和旁侧部门的发展,形成很长的产业链,逐步形成区域经济的增长极。达到一定的规模后的增长极开始通过不同的渠道向周围地区辐射和扩散经济增长波,从而带动其他地区的发展。因此,增长极的形成和发展需要具备一定的条件:一是增长极所在地区必须具有良好的区位条件,即与其他地区相比较具有较高的区位势能。凭借较高的





区位势能迅速聚集生产要素，并生产出高附加值的产品投放市场，从而使之增值，形成规模经济效益。二是增长极所在地区必须具有主导产业部门和较高创新能力的企业。依靠主导产业部门和具有创新能力的企业发挥广泛的前向、后向联系，使得其周围聚集越来越多的其他相关部门和各种服务性行业的企业。

在发展中国家，经济增长和发展遇到的情形往往是资源短缺、资本有限，要实现经济增长应当集中有限的资源，首先发展部分产业与地区，以此为动力逐步扩大对其他产业、其他地区的投资，带动其他产业、其他地区的经济发展。

2. 增长极理论在世界科技园区发展中得到了成功应用

70 年代以后，为了应对新技术革命的挑战，促进高技术及其产业的发展，各国的区域政策都纷纷开始重视对科技园区的规划和支持，对科技园区内的企业实行各种优惠政策。科技园区日益成为政府运用增长极理论推动产业发展的核武器，其极核是某个大学或科研机构，而不像传统聚集区增长极核那样围绕某个大型联合企业而发展。而且，与一般的增长极不同的是，投资的目标不是增长极理论所假设的推动性工业部门，而是具有特殊功能的研究与开发设施。或投资到那些与大学或研究单位有联系的企业，以利于发挥研究性大学和研究单位的资源优势。

科技园区在我国称为高新技术开发区，是一种以智力资源为依托，以开发高技术和开拓新产业为目标，促进科研、教育与生产相结合，推动科学技术与经济、社会协调发展的地域。高科技园区从 20 世纪 50 年代硅谷成立迄今已有 50 多年的历史。它主要通过优化局部环境来实现高技术成果的商品化、产业化和国际化。建立高科技园区，成为推动高新技术产业发展的有效途径，形成了一种世界性的潮流。

在增长极理论的指导下，世界科技园区建设取得了极大成功。其主要经验有以下几个方面：

(1)拥有独特的区位条件和环境。科技园区的发展必须由具有相当科学知识和专业技能的人才不断地提供高水准的研究与开发(R&D)。这就要求科技园区靠近大学和科研单位，从而最大可能地获得科研和技术的支持。同时，良好的基础设施条件是高技术产业发展的基本保证。高技术产业除了一般产业发展要求外，特别强调基础设施的质量。高科技产品对环境的

特殊要求也决定了高技术产业的布局一般选择在环境质量好的地区。

(2)依托强大的科教资源。世界主要的科技园区大都位于大学和科研机构比较集中的地区,这是科技园区分布的一项最基本的规律。而且,构成科技园区主体的高科技企业与大学有着强大的亲和力,大学向企业提供技术人才、产品和工艺创新的思想,企业则为大学提供科研所需要的资金,两者的紧密结合相得益彰。

(3)具有优越的地理位置。世界上主要的科技园区一般位于大城市附近交通便利、紧靠大学和科研机构的地区,这样使得科技园区既不受大城市的干扰,又可以最大限度地利用大城市优良的配套生产服务设施,依托城市便利的交通、服务和优良的人力资源,减少非建设投资和经营成本。日本京都研究园(Kyoto Research Park)距离大阪国际机场只有50分钟的车程,到东京国际机场也只有2小时的车程。台湾新竹科学工业园区距离台北的车程只有一个小时,至桃源国际机场只有40分钟。

(4)具备完善的创业服务环境。世界科技园区的发展一般都有良好的服务环境。首先,具有鼓励创新和冒险的环境与宽容失败的氛围,以及广阔宽松的创业空间,吸引了很多人才在那里创业,形成了一个发达的中小企业网,成为技术创新的社会条件。其次,具有良好的法治环境。市场经济的法制化保证了公平竞争的环境,促进着企业依靠创新科技与改善管理,在市场竞争中取胜。这样的环境使硅谷中的企业专心于吸收先进的科学技术,把大学研究机构的成果转化成为产品,努力投入到科技创新当中去,并形成了顺畅的产业转化的链条。最后,拥有完备的专业化商业基础设施。这包括各类金融机构、律师、会计师事务所、广告公司、猎头公司以及管理咨询公司、销售代理等。这也是它成功的重要因素之一。

(5)政府提供强有力的政策、法律环境保障。在亚洲,日本一直处于高科技的前沿。日本政府在支持科技产业的发展中注重政策法规的建设和融资担保机制的完善。在开发新技术、发展新产业方面,近两年日本先后出台了《经济战略最终报告书》《产业改造计划》《创造新事业促进法》和《重振产业生命力特别措施法》等几部法律,以法律的形式确定了有助于中小企业技术开发的财政基金制度和无担保融资等机制;并修改了《中小企业信用保险法》《中小企业投资股份工资法》《中小企业现代资金促进法》等多部法律,减少了企业的费用,扩大了融资范围,增强了企业的生命力;还公布了“知识



产权战略指标体系”,进一步加强了对知识产权的保护,保证企业的研究和开发成果不受侵害和仿制。另外,日本政府还建立了一套完善的人才流动机制,包括政府为人才研修培训提供补助,设立专项基金吸引海内外智力资源等。这些都对日本高新技术产业的发展起到了极大的促进作用。

(6)多样化的金融服务环境。在英国,对应科技园的创立、园内科技公司的各个发展阶段,形成了多种资金筹集渠道与之相适应。在近几年内,仅欧盟内部就先后启动了多种技术促进的种子基金。英国政府还设立了一系列项目和基金供科技园申请与利用。各地方政府、大学和科技园区也有一部分启动基金向科技型小公司提供。英国的商业银行也积极创造新的服务,为小公司拓宽融资渠道,比如许多商业银行就专门为科技型小公司设立了提供资金服务的窗口。公共基金、保险公司、投资公司等非银行金融机构的投资也给予发展中的英国科技园区极大的资金支持。而且英国已经有相当一部分有规模的科技公司在股票市场筹资成功。

以上论述表明:科技园的环境建设对科技园的成功运行起着至关重要的作用。他们的有效组合确保了技术、人才、资金和时间的高效分配。

3. 增长极理论在我国科技园区发展中的有效应用

从80年代开始,中国经济发展战略有了重大转变。重点倾斜地区由内地转向东南沿海地区,先是建设深圳、厦门、珠海、汕头特区,进而开放沿海14个城市,再到上海浦东的开发开放。期间,国家按照区域发展战略布局的要求,在全国建立了32个经济技术开发区和53个国家级高新科技园区。在经济发展战略转移的同时,国家资金投人重点转向东部沿海地区,利用这些地区的技术、人才、设备、信息等要素条件,试图以东南地区增长极的建立,加快传统工业向内陆地区的转移速度,推进内陆地区的工业化进程,进而扩大对内陆地区经济的扩散辐射作用,实现全国地区间的合理分工、资源配置优化和全国经济的协调发展。从实际情况来看,东南沿海地区增长极对周边地区的扩散和辐射的效果是明显的,高技术产业的兴起,对外开放地带的形成,给我国国民经济注人了新的活力。实践证明,以点带面的增长极理论在中国得到了最有效的应用。

依靠优越的区位条件、优惠的政策和良好的工业、技术、人才基础,经过近几年的发展,目前,我国高新区已形成了较强的示范作用、推动作用和辐射作用,开始产生了较强的乘数效应,不仅对自身所在地区,而且对全国的

改革开放和经济发展开始发挥其增长极的作用。高新区的增长极效应主要体现在以下几个方面：

（1）人力资源迅速汇聚效应。1991年高新区共有从业人员13.82万人，1997年达到147.51万人，七年间增长近11倍。大批高科技、高层次、高学历的各种人才迅速向高新区聚集。人才聚集，这是北京高新区成功的最核心的要素。就全国高新区而言，据不完全统计，1997年53个高新区共聚集了大专以上专业技术人员41.66万人，占从业人员的28.24%，其中，硕士22002名，博士2758名，国外留学人员2981名。

（2）发展资金迅速聚集效应。据不完全统计，1993年以来地方各级政府向53个高新区内共投入基本建设资金1028.7亿元，已开发土地面积263.1平方公里，平均每个高新区开发土地4.3平方公里。资金主要用于高新区内的水、电、气、道路、通讯、绿化、环境等基础设施建设。不仅为高新技术产业的发展创造了良好的发展环境，而且改善了生活环境和投资环境。高新区的发展不仅吸引了国内资金，而且吸引了大量的国外资金和技术。据不完全统计，1991—1999年全国53个高新区共吸引外资700亿美元。与此同时，约有65%的高新区和地方政府及其他组织为推动高新技术成果商品化、产业化，建立了风险投资基金，推动了科技成果与经济的紧密结合。大量资金的投入对作为地区增长极的高新区的迅速成长起到了很大的推动作用。

（3）区域经济增长的带动效应。全国高新区不仅发展速度快，而且质量高，呈现出较强的带动效应，开始对整个国民经济发展产生牵动作用。

（4）传统产业的辐射效应。全国高新区在努力发展新兴技术的同时，充分发挥技术、人才、机制的辐射作用，因地制宜，选择适宜的方式，积极向区内外企业辐射高新技术成果，帮助建立符合市场经济规律的企业运作机制，提供人才和技术服务。

（5）国际化的领先效应。高新技术产业的发展是没有国界的，必须进入国际市场，在世界范围内进行生产要素的优化组合，才能站稳脚跟并得到发展。高新区把国际化工作始终置于高新技术成果商品化、产业化的全过程，积极吸引国外的技术、资金、人才、信息，进行全方位、多形式的国际合作和交流，高起点的对外开放。

（6）改革的率先效应。高新区按照市场经济规律、高新技术发展规律和国际惯例加快建立新体制和新规范，不仅有力地深化了自身和所在地区的





改革,而且为全国的改革提供了经验,起到了示范。

(7)文明社区的示范效应。高新区的建设,不仅带动了区域经济的发展,而且也深刻影响到社会生活的各个方面,已逐步成为现代文明的新社区。

4. 中国科技园区存在的主要差距

科技园区的建设发展,在一定程度上取决于人才、环境和效率等关键因素的集聚与优化配置。

研究表明,一个好的科技园区应当具备以下条件:①高素质的领导集体。②完善的生活环境,能够提供良好的服务。③信息灵通,容易开展学术交流、成果转让、产品交易和人员交流。能紧跟世界科技发展方向,有利于高科技成果的形成和产业化,产品开发能够引导消费新潮流,能够最大限度发展生产力。④不仅能够使小企业的创新能力得到充分发挥,而且还能够使其在市场竞争中迅速成长,并在全球市场上占有相当市场份额。园区内拥有一定数量和水平的、举世闻名的公司和企业。⑤要有一系列优惠政策来扶持高科技园区的发展。

中国科技园区发展中存在的主要差距:①在法制和制度方面,包括知识产权保护法、人才流动制度、风险基金制度、资本退出制度等还很不完善。②在建园目的方面,认识不明确,有的甚至把高新科技园混同于一般的经济开发区,盲目开发建设,未能达到加速科研成果商品化并以此带动经济发展的目的。有的甚至围一块土地,盖一片房子,再招商引资。既缺乏与大学、科研机构的紧密联系,又缺乏风险资金的投人,也没有高科技含量的产品,更谈不上高科技的产业化和商品化。③在融资渠道方面,仍把银行、个人贷款和政府财政资助作为主要的资金来源。据统计,我国高科技企业从市场上筹集的资金仅占所需资金的2.3%,这与整个行业发展的资金需求极不协调。④在人区企业与大学之间关系方面,科技园所依托的大学和科研单位,产、学、研脱节的现象依然严重,且与企业界缺乏紧密而良性互动的联系。⑤在经营环境质量方面仍有很大差距。从某种意义上说,经营环境是科技园区的活力和生命力之所在。没有良好的经营环境,就难以吸引投资者。这里说的环境,既包括区位条件和基础设施等硬环境,也包括法律、政策、服务等软环境。

显而易见,国外科技园区的成功经验,对于我国创办科技园和高新技术

产业开发区具有很好的借鉴意义。今后应重点在机制创新与环境建设方面下工夫，为科技园科技创新和产业发展提供良好的支撑和保证。

（二）创新经济理论与园区的竞争力

1. 创新经济概念

创新经济就是把一种从来没有的生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，从而形成一种新的生产能力，以获取潜在的利润。创新包括以下五种情况：一是采用一种新的产品或一种产品新的特性，二是采用一种新的生产方式，三是开辟一个新的市场，四是原材料或制成品的一种新的供应来源，五是实现任何一种工业的新组织。创新是经济理论，并非是技术理论。创新意味着生产要素的重新结合和实践，不断地从内部革新经济结构，即不断地破坏旧结构、创造新结构的过程。创新不仅仅是一个发明与发现的过程，还是一种再创造、更新或改进的过程。

创新经济可以说是创新驱动要素组合的经济。因为有别于传统资源驱动的经济，所以创新经济就是新经济；因为知识不但成为重要的生产要素，而且成为要素组合的重要驱动力（搅拌器），所以创新经济又是知识经济；由于创新不但在企业各要素环节之间组合，而且在企事业间组合，在产业间组合，所以创新经济也是网络经济。

2. 创新经济特征

（1）新的价值观。在新的经济时代，产品的价值主要来源于知识，而不是土地、劳动和传统意义上的资本。正是在这样的意义上，知识变成了经济。当创新经济以知识取代土地、劳动和产业资本成为价值的主要来源时，也就意味着技术与信息创造价值的时代到来了。在创新经济时代，看一个企业竞争力是高还是低，是否有价值，主要不是依据企业拥有多少机器设备与现金流量，而是要依据企业拥有多少技术，特别是拥有多少掌握了这些知识的人才。

（2）新的游戏规则。创新经济在改变产品价值来源的同时，也在改变产品本身，并且随着产品的改变，投资模式和企业的经营方式也开始发生根本性的变革，于是新的游戏规则产生了。①知识产品。传统经济生产的产品都是物质性的，尽管也有知识的创造，但知识都是以物质产品为载体的。然而在创新经济中，却有独立存在的知识产品。②新的投资模式。创新经济的投资对象不是有形资产，而是各种各样的创意。当一种好的创意能够变



成知识产品时，价值是无限的，因而对其投资可以获得丰厚的回报，反之则有可能血本无归。为此就必须有风险投资。③新的生产和经营方式。今天，知识融入各种产品的主要形式是软件。生产方式越来越多使用软件，就会使多样化生产费用趋向于零，使得多样化的定制生产成为提高价值的重要途径。

（3）新的竞争机制。创新经济是一种正反馈的经济。这种需求与供给互为因果的正反馈机制使得创新经济的发展具有自我实现的滚雪球效应，而非自我恢复的均衡效应。创新经济也是一种时间竞争占主导地位的经济。知识产品在市场中的定价不再取决于花费在其生产过程中的工作时间，而是取决于在短期内占有的排他性和创新速度。

3. 创新经济的主要特点

（1）创业——创新经济的“动力学”。创业是创新经济的第一规律，商业计划书、商业模式、购股权等都是围绕创业企业出现的事物。由于市场经济条件下经济增长存在不确定性，创业逐渐成为经济发展的第一动力。从某种意义上说，它是经济活跃程度的一个表征。新创办的企业数成为经济上升的指标，而倒闭企业的数量则反映了经济的萧条。它对于社会生产力的发展、扩大就业面以及鼓励创新都具有越来越显著的作用。

美国经济在20世纪90年代之所以能保持连续八年持续增长，超越了战后几十年来的“德国经济”、“日本经济”，取得了巨大的成功，其主要原因是以信息革命的全球化大市场为基础的“新经济”的发展。在注重开拓精神和个人创造性的美国企业界，创业则成了“新经济”的创新源泉。美国90年代新成立的公司大约有180万家，在环境迅速变化的今天，较小的公司由于其灵活性、开放性吸引了优秀的人才，显示出很强的竞争实力和蓬勃发展的生机，给美国经济带来了活力，并成为增加就业机会的一个重要来源。

（2）孵化——创新经济的“生物学”。人们把硅谷比喻成企业创业（Startups）的栖息地。栖息地是一个生物学名词，动植物之所以在此栖息，是因为环境适宜，而环境则包括复杂的因素，比如气温、湿度、植被等等。

（3）集聚——创新经济的“生态学”。企业群落是集中在特定区域的在业务上相互联系的一群企业和相关机构，它既包括提供零部件等上游的供应商、下游的渠道与顾客、提供互补产品的制造商以及具有相关技能、技术或共同投入的属于其他产业的企业，又包括提供专业化培训、教育、信息研

究与技术支持的政府或非政府机构等，其地理边界是由企业及相关机构的相互联系与依赖内在决定的，并不属于政治边界。这种由独立的、非正式联系的企业及相关机构形成的企业群落代表着一种能在效率、效益及柔韧性方面创造竞争优势的空间组织形式，它所产生的持续竞争优势源于特定区域的知识、联系及激励，是远距离的竞争对手所不能达到的。

企业群落之间持续联系，有助于企业通过相互学习来改进技术、机器及部件的适用性以及服务与市场观念。企业群落的柔韧性及迅速行动的能力，有助于企业抓住市场机会并采取创新行动。本地的供应商与合作者也卷入了创新，也构成了企业群落的创新动力。企业群落在提升企业、区域持续创新能力的同时，并且日益成为创新中心。西方国家产业布局的现实，已为企业群落提升创新能力提供了有力的证明。

在知识经济时代，创新能力和竞争力已经密不可分。因此，区域创新能力正日益成为区域经济获取竞争优势的决定性因素。区域创新网络成功的关键，在于三类主体之间加强相互沟通和相互作用，形成在网络联系下功能分化、各司其职的利益共同体。这种交流与联系，要以遵循市场经济规律为前提，以提高协同创新能力、促进科技成果向现实生产力转化为目的。区域创新网络在客观上起到筛选结点的作用，使其呈现出动态的开放性特征，也正是这种“新陈代谢”作用使区域创新网络保持创新的活力。

（三）创新网络理论与园区环境建设

美籍奥地利经济学家 J. A. 熊彼特把“创新”引入经济学中，在他的《经济发展理论》（1912）一书中提出了创新理论。他认为创新包括五种情况：引进新产品、引用新技术、开辟新的市场、控制原材料的新供给来源和实现企业的新组合。后来创新网络概念用于更广泛的范畴，涉及技术创新、制度创新、组织创新、管理创新等。如果说创新是发展的灵魂，那么技术创新是创新发展之本。中国学者认为技术创新是以市场为导向，以提高国际竞争为目标，从新产品或者新工艺设想的产生，经过研究与开发和工程化、商业化生产，到市场推广应用整个过程的一系列活动的总和。表现在技术创新的“五高”特征：高创造性、高投入性、高收入性、高收益性、高智力性。从技术创新的五大特征可以看出，高收入性和高收益性显示了创新的魅力所在，也孕育着创新的风险和回报；高投入性意味着融资渠道的多样性，显示了创新对服务环境和制度以及中介条件的较高要求；高创造性体现了创新的本质，





要求创新主体、创新来源的活跃性和融合性；高智力性要求创新来源的丰富性和前沿性。环境、制度和中介直接为主体和创新源服务，而环境建设离不开政府通过科学合理的政策而发挥的指导作用。可见，创新主体、创新源、创新环境和制度、中介、政府构成了一套完整的创新网络。

1. 创新源：大学和科研机构的技术创新

在创新网络中，大学和研究机构作为知识和技术的重要供给者，直接参与了知识的生产、传播和应用。构建创新网络，就是为大学和研究机构及企业提供了相互交流的界面，企业直接对大学和研究机构提出技术需求和提供必要的科研经费，大学和研究机构根据市场需求进行技术创新的能力明显增强。双向互补的需求，使交流结点频繁出现，创新资源的流量加大，创新机会大大增加。

2. 创新主体：科技企业

创新网络中，不仅拥有众多的、大小和形态不一的企业，而且这些企业不断衍生和繁殖，显现出较强的交叉繁殖能力。企业衍生是连接科研成果与商品之间的桥梁，其频繁程度常常意味着可转化为生产力的技术项目的多少。衍生出来的公司往往是具有创新活力的“分子”，它们发掘出被原企业忽视的技术和市场，这种改弦易辙的行为常常会导致某个领域的变革和新技术市场的开拓，进而又使衍生企业迅速发展起来，新老企业在同一市场上展开竞争，又会促进技术和产品的进一步创新。同时，衍生企业又往往会在原企业的技术中产生新的突破，分裂出来后在一个技术水平更高的层次上进行专业化经营，企业之间的分工协作水平就更上一个台阶。不断衍生的企业间高度联系，形成了一条无形的创新链。依托创新链，企业间平等互惠而不是相互支配，进行着技术、制度、文化等各个方面的交流与合作，大大降低了每个企业负担的技术创新的投资成本。综观硅谷等科技园区，不断壮大和不断衍生的企业成为技术创新的主体，构成了科技园区创新网络的核心。

3. 创新网络建设主体：政府

政府在创新网络中提供外控变量，是创新网络的组织、建设和维护者。在创新活动中，政府通过法律、经济和组织管理手段在制度、政策和环境层面，引导创新活动的方向，刺激大学和企业之间的协同创新，保护创新成果和协调创新主体间的关系。

4. 创新网络的主要节点：中介机构

技术协同创新是一种高度社会化的活动，创新资源、创新行为主体协同关系形成之前，相互之间有一个搜寻、选择及被选择的过程。作为技术创新主体的企业，无论是在企业之间，还是在企业与大学、研究机构之间，要先搜寻、识别，再根据各自的效用函数和收益预期，历经博弈，进入满意空间，走上协同，完成技术创新。中介机构，包括科技成果和技术咨询服务机构、人才中介机构、管理咨询机构、金融机构、各类评估机构和信息服务机构以及提供法律、财务管理等服务的其他中介机构，它们构成了技术协同创新服务体系。

总之，产业发展的创新环境不仅取决于各个创新行为主体各自的高效运转，更取决于各个行为主体间相互联系与合作，以及由此产生的创造性协同作用。如果仅有各个行为主体的高效运转，而行为主体间的技术流动和资源流动无效或低效，创新的整体效率就无从谈起。在创新网络中，各个不同的创新行为主体不仅各自高效运作，而且彼此之间存在着广泛的、多层次的各种技术合作和人才、信息交流，有效互动、相互磨合，并在相互作用、相互激发中采取良好的组合和运行方式，各尽所能，各得其所，取得了“整体大于局部”的协同创新效果。不仅如此，创新网络还通过技术和产品的辐射，以及企业组织的扩张，对外开放，将创新网络尽可能地对外延伸，成为全球创新网络中的一个重要组成部分。通过与外界企业、大学和其他机构的交流和合作，使科技园区可以在更广泛的范围内实现技术、人才和知识等资源的高效集成配置。这种立体式的网状结构系统，就能够实现创新行为主体间创造性的组合集成、创新资源的有效配置，以及技术创新与制度创新的相互协同。

二、杨凌示范区发展环境分析

建设农业高新技术产业示范区，是一个全新的开创性事业，没有现成的经验可资借鉴。国家成立杨凌农业高新技术产业示范区就是增长极理论的具体实践和探索。杨凌地处关中平原腹地，陇海沿线，靠近古城西安，交通极为便利，具有明显的区位优势。杨凌是中国著名的“农科城”，农业科技门类齐全，实力雄厚，具有较大的科教优势。经过多年的积淀，杨凌聚集了一大批科技人才，诞生了数以千计的科研成果，具有较强的科研创新及转化能





力。在西部大开发的背景下，杨凌是陕西高新技术经济带的重要组成部分，也是国家星火产业带的龙头，具有较强的科技示范辐射优势。

杨凌经过六年的开发建设，取得了显著的成效，在陕西乃至西部经济发展中发挥着重要的示范辐射作用，已日益显现出增长极的效应。一是从乡间小镇转变为粗具现代化水准的农科新城；二是科教体制改革使科教实力和科技创新能力明显增强；三是创建了规范高效、适应市场变化的运行机制；四是高新技术产业集群已具雏形，并展示出良好的发展前景；五是农业产业化开始走出新路子，对外示范辐射带动效应不断扩大；六是开放程度进一步提高，对外交流不断扩大。同时，呈现出以下四个特点：

一是从建设性开发正向开发性建设转变。2002 年，固定资产投资由 2001 年的 6.4 亿元攀升至 13.3 亿元，其中，财政性投资 2.3 亿元，仅占 17%，企业和社会投资 11 亿元。这些情况表明，杨凌正在成为一片具有吸引力的投资热土，外来资金开始在杨凌的建设中唱主角，自我良性发展的态势已有所显现。

二是一些重点涉农产业开始形成规模。从 2001 年开始，招商引资出现了大企业和外资企业进入的趋势，新增注册企业中，注册资金超过 1000 万元的 20 多家。生物制药、绿色环保农资、节水灌溉等一些重点涉农产业已初具规模。

三是农村产业结构发生重大变化，标准化生产、品牌化经营有了良好开端。杨凌农林牧良种、设施农业、苗木花卉、名优新特杂果、畜牧等产业不断发展，过去粮食种植“一产独大”的格局已经彻底打破，优质、高效的果蔬业、畜牧业比例明显增大。建立了八个绿色无公害蔬菜的地方标准和五个生产基地，标准化、集约化生产经营初具规模，优质农产品的品牌化经营开始起步。质优价高的杨凌箱装蔬菜开始热销。

四是对周边地区的辐射影响力不断增强，良性互动的合作关系初步形成。随着杨凌对外辐射影响力的不断扩大，对周边地区产生的极化效应明显增强。因此示范区需要进一步调整发展思路，突破行政区划限制，积极争取同周边地区形成以市场为导向、以企业为载体、以项目为纽带，良性互动、优势互补、共同发展的格局。

三、环境创新的对策

创新网络理论认为：经济和社会的发展离不开生产关系必须适应生产

力发展这一根本的规律。发展的先进性体现的是生产力的先进性，具体地说是科学技术的先进性、竞争性和人的创造性。政府作为创新网络建设的主体，必须顺应生产关系和生产力的发展。建立创新环境，就需要深刻理解创新网络建设的实质。高新技术产业与传统产业具有不同的特点，它迫切需要各个方面的大力支持，需要有利于高新技术产业生存和发展的支撑环境。

——营造优美舒适的现代生产生活环境。

——拓宽产业发展的空间环境。

——健全完善的市场服务环境。

——营造公平、公正的法治环境。

——营造积极进取、健康向上的文化环境。

——建立通畅便捷的对外开放环境。

四、环境创新的措施建议

良好的创新环境，应该促使行为主体之间相互作用，产生协同效应，从而促进高新技术产业的发展。国际研究表明，当代的创新发生在通过协同作用而形成的环境之中。在鼓励知识流通的体制里，不同组织的人们互相联系，形成网络，发生协同作用，才能出现创新。通过组织创新、制度创新而建构一种创新环境，是杨凌示范区目前乃至将来建设的核心。

——推进科教体制和机制的创新。

——推进用人制度改革，建立优化人才流动机制。

——培育和完善社会化服务体系。

——依托农高会提升区域产业环境的整体品位。

总之，要应用理论，指导我们的工作实践，不断提高杨凌示范区环境运作的综合效益。

一是降低办事成本。从调查中发现，杨凌示范区的投资者对杨凌的软环境都比较满意，但对办事效率却有不同程度的反映，提得比较多的是办事成本过大。同样一件事，在南方一次可以解决问题，而在这里就可能需要三四次，无形中加大了创业成本。时间就是金钱，必须通过高效率赢得高效益。改变现行的管理体制，转变工作作风，办事容易了，也就等于降低了成本。



二是降低投资创业成本。严格控制地价、电价、水价、城建等公共产品的收费。本着让投资者快速发展，不断培育财源、税源的原则，使投资者能以较低的成本获得较大的效益，达到带动示范区经济的目的。要潜心研究投资者的心理活动、投资需求，帮助企业进行市场开拓，提高政府工作的透明度和吸引力，在不影响政府软件环境的规定下，使企业投资成本真正降下来。通讯、交通和金融部门除考虑本部门利益外，坚持改革、推动体制创新，应重点围绕城市发展需求，给推动城市发展的主体提供方便、快捷的服务。

三是降低区域经济发展成本。在制定规划和投资项目的过程中应有可持续的思想，尤其是环境保护问题，对排放水和噪音、大气环境的要求必须达标，生产区环境综合治理必须符合建设标准规定等，严防出现“住在珠江边，不能喝珠江水”的珠江现象。珠江三角洲的经济上去了，由于开发初期忽视环境保护问题，现在政府每年还要花巨资进行环境治理，给城市后期发展带来不可估量的经济损失，同时也增加了城市运作费用。广州市到2004年环境保护的投资高达147亿元，如果把这些资金的一半用于经济项目建设又会得到什么样的效果？要把杨凌建设成新型的环保城市，就必须高度重视入区企业的环境保护工作，从源头上把关，降低不必要投资。否则，就将出现企业效益提高了，地区经济上去了，生态环境污染了，走珠江三角洲的老路。必须注重从整体上提高城市经济发展的质量和效益。

五、结论

通过对世界高科技园区发展历史和成功经验的总结分析，应用“增长极”、“创新经济”和“创新网络”三大理论，对杨凌示范区建设发展进行定性和定量剖析，笔者认为，杨凌发展的关键在于营造创新环境，通过优化环境来促进产业发展，壮大自身实力。为此建议：杨凌产业的发展壮大需要营造良好环境，落实配套措施。在此基础上，进一步突出产业特色，组建产业集群，形成比较优势，不断增强区域经济实力和市场竞争力。

通过深层的分析研究，描绘出未来一个优良的农业高新技术产业示范区的形象：政府管理高效廉洁；农科教、产学研紧密结合，形成大学、企业、政府、中介机构之间相互依存、有机协作、良性互动的创新网络服务体系；人才智力资源顺畅流动，科研、教学与产业“相辅相成”，使新的创意、新的思想、新的技术、新的发明、新的成果源源不断地涌现，科技企业在公平竞争环境

下优胜劣汰，不断“繁衍—分解—组合—成长”，培育出能引领全国甚至世界潮流的技术以及可以主导市场的科技产品。使杨凌对人才、资本、企业的吸引力、凝聚力、影响力不断增强，从而把杨凌真正建设成为“科教领先的农科城、经济发达的产业城、环境优美的生态城、文明开放的旅游城”。

（2003 年，选摘自 MBA 工商管理硕士毕业论文《科技园区发展基本理论与环境创新研究》）



杨凌示范区承担着特殊的历史使命，具有明显的政策、体制和科技、人才等方面的比较优势，在西部大开发和国家“一线两带”建设中应当有所作为，提供必要的智力支持和技术支撑。

关于在西部大开发中发挥杨凌战略作用的思考

一、杨凌在西部大开发中具有重要的战略地位

在新旧世纪之交，党中央适时地作出了西部大开发的伟大战略决策。为了响应这一号召，加快建设西部经济强省步伐，陕西省委、省政府根据非均衡发展经济规律，提出了“一线两带”发展战略。杨凌作为唯一的国家级农业高新技术产业示范区，具有明显的政策体制和农业科技、人才等方面的优势，担负着农科教、产学研结合，科技示范，体制改革等九个方面示范的历史重任。在西部大开发和“一线两带”建设的进程中，杨凌示范区将会成为一个最具增长潜力的新亮点，发挥重要的战略作用。

二、杨凌示范区的基本情况

（一）开发建设取得的成就

杨凌示范区经过六年多的艰苦努力，累计完成固定资产投资40多亿元，把一个北方乡间小镇，初步建成了一个设施较为配套、功能比较齐全、粗具现代化水准的农科产业城。科教体制改革取得重大突破，农科教、产学研紧密结合的机制开始形成，科教实力和科技创新能力明显增强；国家级重点学科由1个增加到4个，省部级重点学科由16个增加到24个；一大批技术成果实现了产业化，成果转化率由32%提高到45%。规范高效、符合市场经济要求、与国际惯例接轨的管理体制和运行机制基本建立，良好的投资软环境初步形成。累计入区注册企业已超过600家，注册资本35亿元，以农林牧良种繁育、生物制药、环保农资、农产品加工为主导的高新技术产业群初具规模，并展示出良好的发展前景。农业产业化和农村产业结构调整开始走出

新路子，对外示范辐射带动效应不断扩大，由每年20亿元左右增加到目前的100多亿元。农高会已经成为在国内外有重大影响的知名品牌，并且成为有效吸纳转化农业科技资源和生产要素，带来巨大社会效益的示范辐射载体。开放程度进一步提高，对外交流不断扩大。



（二）存在的困难和问题

一是区位因素对产业发展有一定的影响。杨凌规划面积22平方公里，行政辖区94平方公里，人口14万，其中城区6万多人。由于杨凌地域小、城市人口少，而且铁路运输相对滞后，支撑服务体系还不健全，产业配套有待改善，总体上商业气氛不浓。

二是投融资渠道不畅，中介服务有待加强。目前区内金融机构数量较少；贷款环节多，授信额度低；银行的服务品种、服务水平也不能完全满足企业需要。而且，也缺乏良好的风险投资运作机制和完备的服务体系，在一定程度上影响了农业高新科技成果的转化及其产业化。

三是入区企业规模较小，产业聚集效应还不明显。近几年来，入区企业的数量增长较快，由十几家增加到近600多家，但规模普遍较小，还缺乏在全国、全行业有影响力的主导产业及产品，没有形成有杨凌特色的核心竞争能力。

四是杨凌的品牌优势还未得到充分发挥。杨凌作为“农科城”和国家唯一的农业高新技术产业示范区，有较高的知名度和美誉度。应在招商引资、农业科技和产品推广应用上发挥积极作用。同时，要在发挥其示范、辐射、





带动作用的过程中，进一步提升自身的品牌价值，进而使杨凌的品牌优势逐步转化为经济优势和竞争优势。

三、发挥杨凌战略作用的对策及建议

杨凌在陕西和西部乃至全国具有重要的战略地位，在西部大开发和"一线两带"建设中，应抢抓机遇，加快发展，努力实现以下目标：

——*建立农业科技和人才高地*。依托政策和科技人才资源优势，将杨凌建成"四个中心"：中国农业高新技术特别是干旱半干旱农业重大关键技术及装备研究开发中心、农业高新技术企业孵化中心、农业高新技术的集成中心、创新创业人才培养中心、农业科技信息辐射中心，为"一线两带"的建设和西部大开发的实施提供技术和智力支持。

——*促进区域经济社会快速协调发展*。将杨凌建设成为基础设施完备的区域性中心城市，建设成为农业、生物科技、农业高新技术产业聚集区和交易中心。通过自身的发展壮大，促进区域经济社会快速协调发展。

——*发挥杨凌的示范、辐射和带动作用*。把杨凌建设成为中国现代生态农业示范基地。在绿色食品生产与加工、生态环境建设、可持续发展的经济运作模式等方面协调发展，创建我国生态农业建设发展的新模式。把杨凌建设成为中外农业、生物高科技产业展览与贸易中心。通过举办农业高新技术博览会、世界农业科技学术研讨会以及网上虚拟展示会等不同形式，向世界展示杨凌。积极探索新的合作带动模式，充分发挥杨凌示范区的辐射作用，带动整个陕西，乃至西北地区农业的发展。

通过对制约杨凌发展因素的分析及目标定位，建议重点实施"四大发展战略"，即**"项目带动，龙头牵引，科技示范，服务支撑"**，努力为西部大开发和"一线两带"建设发挥更大作用。

(一)项目带动

树立大杨凌、大农业的理念，策划和包装一批好的项目，用好的项目来融资，用好的项目来吸纳和集聚社会资源，最终通过项目的实施，来支撑和带动杨凌的大发展。

1. 通过项目带动，完善城市功能。一方面通过基础设施项目的建设，完善城市"硬件"环境，另一方面要完善城市服务的"软件"建设。要建立一套符合市场经济要求和与国际惯例接轨的管理体制和运作机制，形成良好的

投资及产业发展的软硬环境，使杨凌对农业高科技项目、企业、人才、资金等资源和要素具有更强的吸纳力和聚集力。

2. 通过项目带动，发展特色经济。发挥比较优势，搞好市场建设，通过具体项目的发展做大做强特色产业，实现农业高新技术产业健康快速发展。调整产业结构，形成具有核心竞争力的优势产业，并且通过项目的辐射，延伸产业链，振兴区域经济。

3. 通过项目带动，促进生态环境建设。要依托农科城，带动整个生态环境的建设，使杨凌示范区成为自然环境优美、人文环境丰富的地区。同时利用杨凌资源优势，通过提升旅游服务水平，打造杨凌特色旅游的品牌形象，带动杨凌旅游及相关产业的发展。

（二）龙头牵引

杨凌示范区自成立以来，区内入住企业逐年递增，态势良好。但缺乏在行业内占据主导地位的大企业。而且，涉农企业小而散，普遍研发能力不足、品牌优势不强、产品附加值低，小规模、低水平建设影响了企业的竞争实力和效益，在资源配置上造成浪费。

要在很短的时间内，迅速建立起上规模、高效益的旗舰企业并非易事，而资产重组无疑是一种非常有效的手段。如内蒙古伊利集团，雪糕冰淇淋和无菌奶产销量均居全国第一的中国乳业航母，其起锚远航也正是从 1993 年在上交所挂牌交易开始的。伊利集团通过收购、兼并、资产重组、托管等方式先后在内蒙古中西部地区，北京、上海、黑龙江、河北等地建立了自己的生产基地，初步完成“中国伊利”的战略布局。伊利集团公司不仅自身取得了很好的业绩，同时也产生了巨大的社会效益。奶源基地的建设带动了几十万农民脱贫致富，企业的发展为社会创造了几十万个就业岗位，同时推动了周边地区农业产业化的进程，带动了地方经济的腾飞，受到社会的广泛称赞。

1. 按照产业发展方向，选择重组企业。产业选择：发展壮大优势突出、产业特色明显的种子产业、生物技术产业、绿色有机食品产业和旱作农业新机具、新材料产业，同时发展农副产品精深加工产业、植物化工及生物资源综合开发利用产业、现代中成药产业和农业信息产业。根据现有企业的规模、研发能力、市场占有率、发展潜力因素，在每个产业内选择 1 ~2 家龙头企业，优先发展。也可以通过引入已成规模的公司入区，形成龙头企业。



2. 整合自身资源,推进资产重组。以支柱产业、龙头企业为重点,以产品关联、技术关联为主线,支持大企业集团,通过联合、兼并、上市等资本经营方式,实施跨所有制、跨部门兼并和跨地区、跨国经营。培育一批拥有自主知识产权、主业突出、竞争力强的大企业集团。在此过程中,要充分发挥杨凌控股集团的作用,利用杨凌控股集团在政策、资金、管理上的优势,通过兼并、联合,参股、控股等资本运作方式,打造杨凌示范区的“旗舰企业”。

3. 舞活“龙头”,带起龙身龙尾。在培育大企业、大集团发展的同时,积极鼓励多种经济成分共同发展。通过龙头企业带动,拉长产业链条,发挥产业集聚和带动作用。大力扶持中小企业、民营企业,使其向“专、精、特、优、新”方向发展,构筑“创业在杨凌”的良好环境,形成“小而聚、小而精、小而广”相结合的欣欣向荣的企业群体。

(三)科技示范

1. 构建促进高新技术研究、开发、转化的服务平台。在现有的基础上,加大投入力度,迅速搭建一个高效的农业高科技转化及其产业化的平台。应着力加强产业化环境的建设,为整合地方资源、提高区域经济绩效打好基础。同时,针对西部农业发展的科技需求,抓好科技创新体系和整体创新环境的建设,支持高新技术创意产生和研究与开发的平台,抓好重大关键技术和装备的攻关,为经济发展和科技示范提供源源不断的技术支持。

2. 积极探索科技成果转化和产业化的新模式。按照“建立机制,营造环境,创新方法,追求实效”的原则,积极探索农业高科技成果转化的途径和模式,以大专院校、科研院所为成果源头,以农民、农业业主、企业、风险投资机构为成果使用的主体,以政府、农技协、农技服务体系为成果转化的桥梁和纽带,主动出击,引进、转化、应用和推广科技成果,达到财政增效,农民增收,科研单位和科技人员收益增加的目的。

——以大型企业为依托,集科研、开发、生产、经营为一体的科技转化模式。政府应提供各种优惠政策,引进、扶持大型企业进驻杨凌,或通过资产重组,强强联合,打造上规模、有竞争力的大型企业。而科技成果的提供方,可以实行一次性卖断所有权或者以科技成果入股的方式实现合作。如:重庆市科光种苗有限公司是重庆市科研所和某公司合资建立的科技型企业,公司建立后,累计创造推广良种66.67万吨,创造社会经济效益5亿元。

——以农业科研单位为依托的科研开发一体化模式。这种模式的主要

特点是农业科技成果在供方手中不发生转移，产权自有，通过科研单位自主融通资金或以自有资金实现成果开发和产业化，自主管理、自我发展、自负盈亏。如湖南省农科院蔬菜研究所，一边从事杂交辣椒的科研攻关，一边将已有科研成果开发，使辣椒推广范围不仅遍及全国，而且在越南、泰国、日本和韩国等地区试种成功，10 年累计创纯利 9000 多万元，最高年人均创纯利 40 万元，成功地走出一条科技成果产业化的道路。

——“纺锤形”成果转化模式。这一模式的特点是“科技成果 + 公司 + 农户”。主要是结合当地的区域优势，围绕农村土特产品，引进国内外农业高新技术成果、名优新品种，发展起本地主导产业的专业公司，以公司建立的示范基地为中心向周围农村辐射，逐步以优质的品种、先进的栽培管理技术，生产出富有特色的优质产品，统一加工或深加工后销往国内外市场，实现科技成果增值，并把农户纳入专业分工协作的社会化大生产体系。因农业科技成果来自于国内外，产品也销往国内外市场，形似“纺锤形”而得名。如上海市郊松江县的大江（集团）股份有限公司，在初创时，瞄准、跟踪世界一流水准，从国外择优引进先进技术、设备和优良品种，结合实际加以消化和创新，经过 10 年的发展，已经由开始的 600 万元注册资本，发展成了注册资本 49435 万元人民币的国内规模最大的现代化农牧企业集团。

——其他模式。对于一些农业科技成果的转化，也可以通过以下一些“短、平、快”模式实现：

政府引导式。技术培育和示范补助转化成果模式。特点是：政府出钱买科技，政府是科技投入的引导主体。由于农民科技意识仍然比较落后，对依靠科技发展经济缺乏信心，再加上农民没有承担风险的能力，因此必须以政府引导为主体，通过政府的宣传培育发动，配套服务启动，资金补助促动，奖励引导推动，先强化整农民的科技意识，再调整农业的经济结构，加速科技成果的转化。

农民主导式。农民主动参与转化成果模式。特点是：农民花钱买科技，农民成为科技投入的主体。当政府引导式发展到一定阶段，农民尝到了依靠科技发展经济的甜头，树立了依靠科技发展经济的观念，就会开始主动找科研单位买成果，由被动接受科技成果转变为主动寻找科技成果。

业主主导式。招商强农转化成果模式。特点是：农民业主花钱买科技，业主成为科技投入的主体。对于一些单人单户无法实现转化的科技成果，





政府给予充分的优惠政策，大力扶持具有一定经济实力的农村业主，以村或乡为单位，联合共同实现科技成果的转化，在自己富裕的同时，带动一批人共同走上富裕之路。

在科技成果产业化的过程中，众多的农业高新技术成果不可能，也不应该都在杨凌实现产业化，因此也可以运用转让科技成果的所有权、使用权或者以技术投资等方式在其他地区或其他开发区内进行转化，进一步扩大杨凌的辐射、带动效应，实现以点串线、以线带面、共同发展的战略。

（四）环境支撑

环境也出生产力。“入世”之后，随着各开发区区位和政策优势的减弱，围绕人才、资金、技术等发展资源的竞争，就集中反映在发展软硬环境的竞争上。

环境作为人类重要的生产、生活栖息地和现代文明的承载体，也是一种资产——有形的山水建筑和无形的体制机制与文化。要着力打造好杨凌品牌，进而将这笔巨大的无形资产和存量资产以及各生产要素，推向市场，优化配置，转化为资本，再投入到城市建设的新领域，从而实现良性循环。当前急需抓好以城市基础设施功能完善为主的硬环境建设和以体制、文化等为主的软环境建设。

1. 完善生产生活环境

按照规模适度、功能完备、结构协调、环境优美的要求，科学规划，合理布局，加速发展。以产业化推动城市化，通过城市化促进产业化，带动城乡一体化发展。

（1）*基础设施及配套建设*。在现有的基础上，按照产业发展优先的原则，安排基本建设资金和项目，不断完善和新建一些产业发展所需的路、水、电、热、运输及污水处理、垃圾处理、标准厂房等基础设施工程。在园区内建立一流的中学、小学、幼儿园以及公园、高尔夫园、宾馆、国际俱乐部、保税仓库、住宅别墅区等配套设施，既适合科技企业研发、生产，也适合科技人员居住、生活。

（2）*信息化基础设施建设*。完善区内信息网络系统建设，发挥城域骨干网的作用，以示范区政府网、西北农林科技大学校园网和杨凌职业技术学院校园网等三个接入子网为基础，进行网络的普及应用，扩大覆盖面，提高区内网络覆盖密度，为企业提供国际互联网接入服务。加快具有杨凌特色的

大型信息网站如“杨凌信息港”的建设。建设农业科教管理信息系统、网上政务系统、农业电子商务系统、农业技术示范推广咨询服务系统等信息系统。

(3)电子商务与物流系统建设。根据杨凌示范区未来发展的需要，建立杨凌特色农业技术和产品的电子商务应用平台，依托该平台提供农业商品、农业技术成果、农业信息产品的网上交易，实现交易的电子化、实时化。形成一个集技术贸易、商品交易与科技推广服务为一体的电子商务系统。

围绕交通基础设施建设项目的实施，建立若干个农业特色产品运输、储存和周转的大型仓库，及其配套的现代物流体系，为杨凌特色产品的外销提供畅通的物流通道。

(4)生态环境建设。在已有的基础设施基础上，加紧自然环境工程的建设，注重园区绿化和清洁生产，绿化覆盖率争取达40%以上，使基础设施建设与生态保护和谐统一，实现杨凌的可持续发展。

2. 健全和完善服务体系，疏通投融资渠道

(1)推动金融服务行业的发展。争取国家在金融机构的数量、级别、资金总量和品种上的支持，推动示范区金融服务业的蓬勃发展；改善现有金融机构的服务质量、服务功能和服务手段；带动投资中介和服务系统建设，加速建立完善的投资评价和投资担保系统。

(2)建立企业信用信息系统。健全市场信用体系，整顿信用秩序，规范市场经济条件下的财产关系、信用关系和契约关系，建立杨凌示范区诚信系统和入区企业信用档案，营造有利于向信用社会发展的制度环境，加大对中介组织的监管，强化行业自律，为吸引投资奠定良好的信用基础。

(3)探索创新投融资体制，吸引国内外风险投资。风险投资在高新技术成果转化和产业化的过程中发挥着巨大的作用，在吸引风险投资的过程中，除了要有好的高科技项目外，更要有一套良好、缜密的风险投资运作机制来保障风险投资的运作。因此，可以通过以下运作来吸引风险投资：一是制定一套缜密的风险投资运作的游戏规则，鼓励风险投资公司的进入，并在风险投资公司入驻杨凌的条件上给予适当的放宽。二是建立一套完善稳妥的风险投资进入机制。政府应从机制建立上对风险投资加以引导和规范。三是建立可行的风险投资退出机制。IPO(首次上市发行股票)是风险投资退出市场的最好方式，但是我国目前的国情决定了这种方式无法实现，因此我们





只有在实践中积极探索新的风险投资退出机制。比如：建立产权交易中心，通过产权的交易，实现风险投资的退出；政府通过实行税费减免等优惠政策，鼓励股权回购和项目并购，保证风险投资的循环流动；政府提供支持，通过间接上市的方式实现风险投资的退出。

（4）完善中介服务体系。发挥中介服务机构的作用，逐步建立健全面向企业的社会化技术创新服务体系和中介机构。通过吸引、组织和协调区内外的各类中介服务机构，积极为高新技术企业提供管理、技术、市场营销、信息、人才、财务、金融、法律等方面的服务，使之成为高新区管理与服务功能的有效延伸，大幅度提高各项服务的专业化、市场化和国际化的水平。要鼓励和支持社会力量创办中介服务机构，大力促进科技类民办非企业单位等民间机构发展，壮大科技中介服务机构队伍。通过中介服务体系使高新技术企业与国内外生产要素市场建立紧密联系，快速聚集各类资源，加速高新技术产业发展。

3. 优化人才结构

杨凌示范区农业科技人才众多，但其他行业的人才相对缺乏，因此，应通过自我培养与引进相结合的人才政策，积极培养和吸引高新技术产业化发展所需的各类人才，不断调整和优化人才结构，大力开发利用示范区人力资源。

（1）调整人力资源结构。根据杨凌目前对各类人才需求的状况，区分不同层次和不同需求，制定不同层次的人才待遇和倾斜政策，调整优化人才结构。通过加大基础教育力度，努力形成不同层次与专业匹配的人才队伍系列，建立人才储备库，同时注重专业人才的再教育和二次开发，增加知识更新的步伐。

（2）建立人力资源和后备人才信息库。通过政府人力资源和后备人才信息库的建立，可打破人才地区、部门和所有制的束缚，使人才脱颖而出。实现对示范区人才的总体状况的实时、全面监控，同时对每个人的个性品质、职业倾向、能力、综合素质等进行测评，从而快捷地为杨凌提供人才支持。

（3）加强各种培训与人才交流活动。发挥杨凌示范区科教优势，建立多层次、多方位、多模式的农业科技人才与管理人才培养基地。

（4）完善相关配套政策和法规。建立能够凝聚和吸引人才的激励机制。

引导企业采用股权、期权等新的产权制度，将科技成果、管理智能等作为生产要素参与收益分配，实现人才、技术、资金的有效融合，推动产学研结合。建立并完善人才激励制度的内在利益驱动机制，通过实行股票期权、年薪制、技术入股等激励措施，完善科技人员的报酬体制。

4. 促进管理体制和运行机制创新

人才、资金、技术等生产要素能否得到有效配置，发挥出最佳效益，在很大程度上取决于管理体制和运行机制。因此，要切实加快政府职能转变，建立起适应市场经济和高新技术产业发展要求的管理体制，逐步实现管理体制的规范化、法制化和公开化。重点在于：一是按照"封闭式管理，开放式运行"的基本方针，对示范区政府部门的职能进行定位，协调与各级部门之间的关系，进行管理体制的创新。二是建立规范、廉洁、高效的政府运作机制。强化小政府、大服务的理念，落实服务承诺制，提高行政水平和工作质量。制定包括政绩考核、人事管理、廉洁奉公、薪酬奖惩等在内的管理制度。三是积极引导入区企业建立现代企业制度，明晰产权，完善法人治理结构，规范运作，支持高新技术企业建立激励与约束相结合的管理体制，努力推行股票期权制度，提高高新技术企业管理水平。四是加快区内生产资料市场的发育和发展，大力推进生产要素市场的建设，将区内市场建设与关中高新技术产业开发带的整体市场体系的规划、布局、建设协调起来，促进市场体系的均衡发展。五是推动农业产业化过程中的组织创新、机制创新，用市场手段整合生产要素，探索创新源、信息、金融、市场、农户五大要素相结合的经营模式，促进农业产业结构调整，形成具有示范作用的创新管理模式。

5. 培育杨凌特色文化

实践证明，任何一个成功的高新技术产业开发区都需要有与之特征相适应的区域文化来支撑。杨凌的创新与发展，需要创新的人才、创新的观念，特别是与之相适应的独特文化。当前要倡导以下文化要素的生长与植根：①大力宣扬敢冒风险、富于进取的企业家精神。由于高新技术产业是高风险型产业，失败的几率很高，现实中很多人就是因为害怕失败而不敢创业。因此，要鼓励冒险，也要接受和容忍失败。②大力倡导诚实守信，彼此信任的合作精神。在中国传统文化的根基中缺乏彼此信任、相互合作的观念，信用不足已成为了影响我国经济生活正常发展的严重制约，但竞争激烈的高新技术产业的发展又十分需要信任与合作。因为它可以促使迅速整合





信息和资源，降低成本，降低风险等。所以，我们要特别重视信任与合作文化的建立。③大力培养敢吃“螃蟹”、大胆实践的创新精神，埋头苦干、艰苦创业的奉献精神；要淡化等级观念和重视非正式交流等。这种支撑高新技术产业发展的区域文化的构建将需要舆论大张旗鼓的宣传和耐心的引导以及政府有力的支持，更需要一些制度上的创新。文化可以引导实践，但实践更应推动先进文化的形成，从而为科技成果转化、产业示范、经济社会协调快速发展营造良好的氛围。

（基金项目：陕西省软科学研究项目<2005KR22>。原载《西部经济论丛》2004.4，获省优秀论文奖；收入《陕西省社会科学界解放思想论文集》2003年；入选《中国当代思想宝库》中国版本图书馆CIP数据核字<2005>第102281号）

面向西部区域，通过平台建设，增强其战略分析能力来引领杨凌发展，综合利用好科技、人才和自然环境资源，以更好地适应不断涌现的新机遇，使其成为西部区域农业资源管理与可持续发展战略研究的典范。

建立西部农业资源管理与发展战略研究平台的构想

一、项目建设背景及意义

随着杨凌示范区的发展和壮大，其辐射作用和影响力不断增强，但就其整体实力而言，仍难以满足西部干旱半干旱地区日益增长的技术和产业开发的需求，很有必要增强其对西部地区农业资源管理宏观研究能力和农业可持续发展整体的把握能力，形成思路清晰，相对超前的农业资源经营与可持续发展战略，以努力提高其自然资源利用效率和充分挖掘其发展潜力。同时，探索农业资源管理体制改革模式，以及现代技术手段在农业资源管理和可持续农业发展管理中应用途径，促进农业资源的可持续利用。

1. 以提高西部农业资源管理与可持续发展战略研究能力为目标，按照国内外共建模式和运行管理机制，在杨凌示范区创建高水准的农业资源管理与可持续发展战略研究平台。

2. 依托研究平台，借鉴国内外先进农业资源管理理念和有效的推进农业可持续发展做法，进行创新研究、政策评价和手段集成，为国家及西部各省区进行宏观决策提供科学、有效的支持。

3. 围绕解决西部地区农业资源紧张，生态环境保护与农业生产力提高之间的矛盾等重大课题开展研究，为西部地区农业资源永续利用、农业产业可持续发展提供高水平决策支撑和服务。

4. 面向西部乃至全国，利用现有研究成果和人力（专家）资源，规划和引导杨凌示范区的发展，使其成为西部农业资源管理与可持续发展的典范，更好地发挥示范辐射作用。





二、项目建设主要内容设计

1. 建立高水准、开放式的西部农业资源管理与可持续发展战略研究平台

以提高杨凌示范区西部农业资源管理与可持续发展研究的能力建设为目标，在整合资源、成果集成的基础上，通过项目实施，逐步使杨凌成为国内外农业资源管理与可持续发展战略研究咨询的中心。资讯平台是人才聚集、成果汇集的载体，需要有明确、科学的管理体系与运行机制，有相对稳定的专家队伍和全面系统的数据资料及必要的硬件设施支撑。

（1）搭建研究咨询工作平台。以建立具有一定影响力与显示度的开放式研究咨询中心为目标，选择一个相对稳定、方便的办公场所，购置必要的办公设备，组织精干的项目管理团队，建立起符合要求的项目运行管理机制。

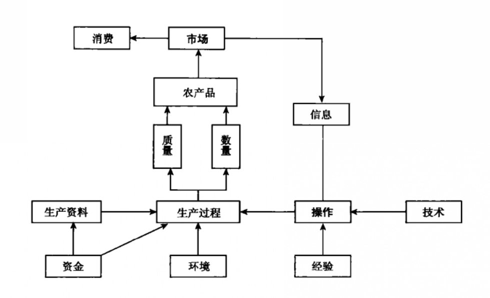
（2）建立专家数据和研究资料数据库。依托研究平台，整合资源，汇聚国内外现有相关农业资源成果及相关专家，建立起强大的专家支持系统和全面的资料成果数据库，为开展项目研究和咨询服务提供支持。

（3）建立西部农业可持续发展战略研究网。主要是对相关数据进行采集、分类、分析、研究与发布，显示资源、成果共享与应用的有机结合，使其成为资源共享的平台。杨凌信息站主要负责西部农业可持续发展咨询网和专家咨询系统的建设、信息资料和相关研究成果的收集与传送。

（4）建立研究咨询服务系统。项目实施以咨询专家为主导，在项目实施过程中，以整合现有国内外专家对西部农业资源管理和可持续发展战略成果为突破口，通过对现有研究成果的消化和吸收，形成对国内农业发展战略的导向研究成果，为国家制定农业和农村经济发展等相关规划和政策提供科学支持。形成专家、政府、企业、农民互动的平台，根据项目执行需求，聘请项目管理专家5人，负责项目的日常管理工作；选择40～60名国内外专家组成项目咨询专家组，根据项目实施进度和要求，通过在专家组中选聘专家，开展对项目的实施进行监督、验收和审定，提供相关的咨询与服务工作。

2. 项目研究方向和重点

要面向西部、面向市场设置研究内容。同时又要充分发挥农业发展战略对市场的引导作用。如下图：



农业发展战略对市场的引导作用

(1)农业环境资源可持续利用研究:包括农业资源合理配置与可持续利用生态环境保护与恢复重建策略、关键技术等。

(2)西北地区农业经济应对“入世”的宏观对策研究:包括“入世”对中国、西部及西北地区农业的影响和机遇,与国际经济接轨的途径、市场选择等关键性对策与政策研究。

(3)西北地区农业新兴优势产业选择与发展战略研究:潜在资源优势,市场开拓与特色,有机食品、生态旅游等优势资源开发战略及措施。

(4)西北贫困地区农牧民生存发展需求与脱贫致富途径研究:包括生态环境脆弱、经济文化落后地区农牧民生产、生活等生存发展的基本要求,实现脱贫致富的途径与策略等。

(5)西北地区农业投资体系、利益主体构成与协调管理研究:研究不同投资、建设主体的决策目标、行为、责任及有效结合问题。

(6)西北地区农业产业化经营模式与进入市场方式研究:总结探索各地农业产业化、一体化经营的主要类型、模式及经营管理方式,产业化龙头企业与农民的有效结合,产业化经营与农业进入市场的方式等。

(7)西北地区农业科技推广模式与机制创新研究:分析西北地区农业科技推广普及率不高的成因,探索不同地区、不同技术推广载体等因素形成的



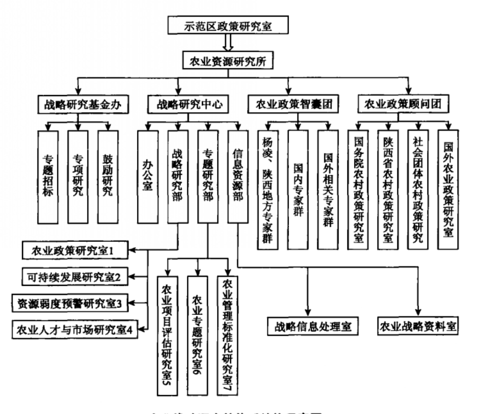
各具特色的科技模式及机制创新方式。

（8）杨凌示范区发展战略与配套政策研究：杨凌在西部农业科技、经济一体化中的战略地位，科技成果与人才资源优势，高新技术产业化发展战略与示范辐射功能，主要配套政策与管理机制等研究。

（9）西北地区农业、环境、科技协调发展政策研究：西北地区环境保护、农业可持续发展、科技创新与推广的关系、协调管理方式与主要政策匹配问题。

三、组织管理与运行

1. 组织结构（见下图）



农业战略研究的体系结构示意图

2. 功能与职责

（1）开放性农业政策研究；技术政策研究；农业推广政策研究；人才扶持政策研究；农业管理战略。

（2）资源紧缺区域可持续发展问题；环境修复战略；区域差异或持续支援问题；紧缺农业资源管理模型研究。

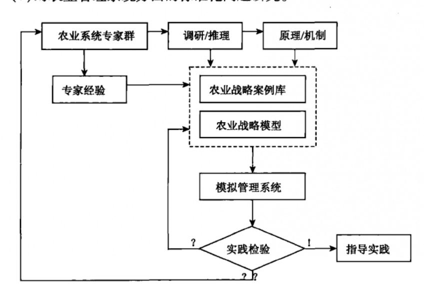
（3）农业生态梯度预警；贫困预警；农业经济区综合指标预警。

（4）农业人才结构与农业产业配套；技术应用增值问题；科技转让机制；贫困区农业市场发育与促进；人才、科技、市场、金融互动模式与机制。

（5）农业技术项目评估体系建立；软科学项目评估指标；农业项目实施监控程序；对评估体系科学性评判；科技转让。

（6）农业整修问题的管理思路及可行性分析研究；农业产业化研究。

（7）对农业管理系统方面的标准化问题研究。



农业资源管理智能系统示意图

3. 运行与管理

（1）由专项资金支持组建"西北农业资源可持续发展战略研究所"，在宏观政策研究业务上具有相对独立性，属于非官方非营利战略研究咨询机构。

（2）由国外著名政策研究专家组成的国际农业政策顾问团，对杨凌农业高新技术产业示范与现行发展政策进行评估，适时提出与国际宏观决策咨询惯例同步的指导性意见和建议。

（3）组织一支由农业科技、经济管理等国内知名专家和杨凌当地专家相结合的项目研究咨询团，负责项目课题的研究，与评估并提供相关咨询。



(4)课题研究，引入竞争机制，实行公开招标与委托研究相结合，面向社会公开征集、招标。

(5)设立政策研究奖励基金，激励社会各界关注西北地区农业资源可持续发展的战略问题，提高研究水平和质量。

四、预期效益

(1)预期研究成果。发表相关学术论文、出版学术专著，为政府、企业，提供软科技咨询分析建议、报告；出版发行《西部资源环境可持续利用》期刊。

(2)软科学研究队伍。通过平台建设与运行，可使国内外有关中国西部、西北地区农业发展政策、战略研究科研力量优化整合成为一个有机联系的研究咨询体系；软硬件支撑体系健全，研究实力雄厚，以项目承担单位为纽带的研究咨询网络，可以开展持续有效的调查研究和咨询服务。

(3)社会经济效益。研究咨询网络形成的研究成果，主要为宏观决策和管理服务，可以产生巨大的社会效益。利用信息服务网络，可以开展全方位、多层面软科学研究咨询服务，保证其有持续运行发展的能力。

(2003年2月，世界银行支持西部农业发展之软课题研究项目)

站在世纪之交的门槛，杨凌能否加快发展步伐并最终取得成功，主要取决于：思想的解放程度，良好环境的营造，生产要素的涌流，市场机制的导入和按经济规律办事，以及招商引资的大突破和农业产业化的大发展。

杨凌示范区的发展趋势及前瞻建议

示范区成立两年多来，走过了不平凡的发展历程，其产生的深刻社会影响将日益显现出来。站在新世纪的门槛前，示范区如何迈好这具有承上启下的新一步，显得非常紧要。今天的杨凌可谓生逢其时。她上应天时，中占地利，下得人和。今天的杨凌也肩负着在九个方面发挥示范作用的重要使命，面临着空前的历史机遇和挑战，必须尽快实现“三大跨越”，始终坚持“一个中心”，着力抓好“六个方面”。

一、实现“三大跨越”

一是要在一个经济基础薄弱、原始积累尚未完成的贫困地区，建立国家级农业高新技术产业示范区，即要在“一张白纸”上，绘出“二十一世纪中国农业是个啥样子”的美好蓝图。

二是要引导饱受传统农业文化熏陶且观念相对陈旧、思想比较保守的三个不同类型群体（科教人员、干部、农民），越过工业文明，直接跨入后工业文明时代，即知识经济时代。

三是要在传统计划经济体制影响根深蒂固、商品意识淡薄的地方，全面引入市场经济体制，与国际接轨，同世界对话。

实现“三大跨越”，是一个漫长的过程，但应当成为研究制定政策措施的基本依据，努力加快发展进程。

二、坚持“一个中心”

坚持一个中心即加快建设与发展，这应当成为示范区的主旋律。虽然自身的发展不是唯一的最终目标，但在当前及今后一段时间，加快发展仍然压倒一切。因为，这是生存的迫切需要，是抢抓机遇的客观要求，是参与激烈竞争的资本，是发挥示范辐射作用的前提和基础。如果不发展，一切都无





从谈起；如果不加快发展，也会因丧失机遇而使最终目标落空。

三、抓好“六个方面”

1. 思想解放的程度

示范区的建设是一项全新的事业，创新理应成为其灵魂，并贯穿于示范区建设与发展的全过程。所以，必须始终以解放思想为先导，推动实践。要不断化解、消除前进中的障碍和阻力；同时在实践中进一步解放思想，以不断增强前进的动力。

2. 良好环境的营造

在某种意义上说，无形的软环境比有形的硬环境问题更为突出和迫切。目前以城市基础设施建设为主要内容的硬环境建设已有了一定的基础，但以政策、法制、服务等为主要内容的软环境建设任务尚很艰巨。精神文明建设是一个很好的切入点，但本身并不能完全解决软环境问题，必须把体制改革、法制建设以及宣传教育等手段综合运用，方能奏效。与此同时，要切实防止软的一手硬起来，硬的一手却软下去的倾向。特别是应该把“封闭式管理，开放式运行”机制贯彻好。要处理好与省上有关部门的关系，但要坚决斩断伸进来的手，避免新机制不断被旧体制同化，重新回到文山会海及事务主义的老路上去。

3. 市场机制的导入和按经济规律办事

在初期，政府的行政推动作用是非常必要和有效的；随着发展的不断加快，政府将会愈来愈显得力不从心。必须靠市场机制的引人，才能增强活力，解决深层次的矛盾和未来发展的动力问题。要坚决按照客观经济规律办事，把各级领导的正确意志和各个利益群体的合理愿望纳人整体规划进行部署，切实把各方面的智慧和力量凝聚起来，发挥出来。

4. 信息、资金、技术、人才等生产要素的涌流

一是信息流。在知识经济时代建设现代化农业高新技术产业示范区，必须要与国际接轨。我们在信息网络建设方面比较超前。但信息高速公路修好之后，信息能否真正快速高效地“流”起来，还需要相应地搞好信息资源的管理开发和利用。

二是人才流。人是生产力中最活跃的因素之一，示范区发展离不开来自五湖四海的开发建设者。人们普遍感到目前杨凌“人气”不旺。为此，可

以从三个方面着手。首先要吸引人才。在制定人才政策时，要选准定位，明确示范区的吸引力不在于户口、待遇，而是在于它的商机和未来，也就是在这里能够赢得利润，能够成就一番事业。所以关键是要有大批开发性项目和大量新建企业作为载体。其次要通过提升城乡农民的素质和水平，加快城市化步伐和城乡一体化进程。再次要大力发展旅游业。这是一个很好的着力点，一业发展，可以产生带旺人气、增加收入、促进产业示范和三产发展等多重效果。

*三是资金流。*资金是建设初期最大的瓶颈制约，必须多管齐下。在现行体制下，利用多方共建的优势，抓住西部大开发和国家实施积极的财政政策之机遇，通过筛选包装一批好项目，采取灵活多样的措施，向国家争取资金，仍然是一个比较经济的重要渠道，但为时不会太久。目前关键要选好载体。如设立部委共建园或其他项目；发挥经济联系的内在驱动力，变“单相思”为“两情愿”。金融支持将会逐步增大，但因体改滞后和观念落后，短期内难有大的改观和突破。所以必须进行资本运作，靠市场融资。要改变“要钱无人投和有钱无处投”的状况，就应下大气力搞好项目的选择和储备。可以考虑把旅游业当作一个大项目来运作，然后再细分为中国农业文明博览馆、旅游产品开发等若干子项目。只要选好项目载体，确定合理的利益分配回报机制，搞好相关宣传，就一定能吸引银行和大量社会资金，从而缓解政府有心办事无钱投资的压力。从长远看，针对农业产业的特点和示范区的实际以及国家有关政策倾向，设置证券营业部，大力发展高科技股份制企业，并争取上市，将是为示范区建设提供比较充裕的资金、从而实现跨越式大发展比较现实和可靠的渠道。

*四是技术流。*盘活杨凌现有的5000多项科研成果存量，将其从实验室导向大市场，行政推动是必要的，但主要应靠技术交易市场及中介组织来搭桥。建议可以借举办农博会之机，将其变成经常性的、全国最大的现代农业高新技术交易市场并对外开放营业。同时，也可以将其作为特色旅游的一个有机组成部分，发挥多维效应。

5. 招商引资的大突破

招商引资是借用外力、实现示范区快速发展的一条捷径，但现实却难遂人意。这有其内在的规律性。在商品经济极不发达、资本原始积累没有完成也不可能完成的地方，投资成本高，周期长，回收慢；加之又受内需不足的





大环境影响，使有较大选择余地的投资者在杨凌投资更加审慎。所以尽管制定了大量的优惠政策，但仍然未能形成预期的投资热潮，出现了“外热内冷”的反常局面。加快示范区建设与发展，实现招商引资工作的新突破，必须要有新思路。我们不妨从经济的视角反观杨凌的优势究竟何在。也应当围绕“让客商满意，让投资者赢得利润”这个核心，“反弹琵琶”，来研究政策，扩大宣传，营造良好的软硬环境。在投资者尚未大量涌入的初期，尤要注意发挥人的主观能动性，可以采取聘用制，组织培养一支专门的招商引资队伍，通过主动招商实现新突破，促进招商工作早日进入良性循环的轨道。

6. 农业产业化的大发展

农业产业化是实现多元目标的最佳结合点，也是发挥多维效果的最好载体。应当成为九大示范的中心环节。产业示范是一项系统工程，牵一发而动全身。如何搞好示范？可以采取“顶天立地”模式。“顶天”就是高新技术的研究开发；“立地”就是使用成熟技术的市场化。示范的真正生命力在于有一定的技术含量和经济效益，在于符合中国国情、省情、区情，在于具备有效的组织形式和合理的利益分配机制。当前可以抓好花卉、苗木园区建设示范，实行园内连着科研院所搞技术转化，园外连着客商和农民，通过市场机制形成产业链，并不断向外辐射。从长远发展来看，实行大范围的示范还需要解决一些相关问题。如进行体制改革，尽快解决“中梗阻”问题。随着生产力的发展，客观要求生产关系及上层建筑不断变革与之相适应。农业产业示范的艰巨任务，要求杨陵区应当成为示范区连接广大农民和广阔农村市场的桥梁与纽带。因此，可以按行业性质将其划分为不同的利益主体，组成各类服务性组织或协会，并延伸到村组，只保留很小的组织机构（不能多于管委会），承担相应的行政管理职能，以更好地贯彻落实管委会的各项政策措施。要进一步转变工作作风。产业示范是一项群众性的大课题，必须依靠群众、发动群众。要相信智慧在群众中，办法在实践中，头脑里想不出来，办公室里坐不出来。必须深入农村，调查研究，积极探索产业化的组织形式和有效途径。注意从实践中发现典型，集中力量抓好典型、推广典型，以起到“点着一盏灯，照亮一大片”的良好效果。

（写于 2001 年 12 月，收入本书有删节）


农业科技报

Agricultural Science & Technology Newspaper

致富宝典·珍藏版

亲切的关怀 殷切的期望

杨凌，在超越中升腾

——杨凌农业高新技术产业示范区四年发展巡礼

农高会越办越火

崭新的世纪

送 阅 件

第三十三期

杨凌示范区管委会办公室

2002年6月10日

编者按：示范区的发展需要我们不断地深入实际，调查研究，探索研究和解决示范区发展的深层次问题。最近，示范区发展计划局副局长申忠海结合工作实际，深入调研，撰写了《营造新优势 打好杨凌牌》一文。示范区党工委书记、管委会常务副主任张光强就此文做了批示：“在管委会工作人员中，应提倡这种调查研究，深入思考，创新研究的精神。今后，不仅政策研究部门要这样做，其他业务和实际工作部门的同志都应这样做，杨凌的事业才更有希望。”现将此文予以刊发，供参考。

营造新优势　打好杨凌牌

——关于杨凌示范区发展的思考之一

入世后，被誉为驱动开发区发展的“三驾马车”之一的政策优势（基础设施建设、技术创新）将明显减弱；中国的农业也将成为经受冲击最大、影响表现最快的产业之一。被作为国家级农业高新技术产业示范区……

4　大观园　da guan yuan　示范区动态

营造新优势　打好杨凌牌

——关于杨凌示范区发展的思考之一





“入世”之后，被誉为驱动开发区发展“三驾马车”之一的政策优势将明显减弱，中国农业也将成为经受冲击最大的产业。杨凌如何迎接新挑战，应对各开发区之间激烈竞争的压力，搞好“二次创业”，成为亟待研究的重要课题。

发挥优势：打好杨凌牌

——关于杨凌实现“二次创业”系列思考之一

我们首先要树立打造杨凌、经营杨凌的新理念，不断营造新的优势，从实际出发，着力打好会展、旅游、市场和环境“四张牌”。

一、打好“会展牌”

会展业是一个前景广阔的“朝阳产业”、“无烟产业”它通过举办大型会议、展览活动，带来源源不断的商流、人流、资金流和信息流，直接推动商贸、旅游业的发展，不断创造商机，吸引投资，进而拉动其他产业的发展，并形成以会展活动为核心的经济群体，是一种经济关联度很强的经济形式。据测算，一次会展所带来的相关产业的产值与会展本身的收入之比为1:10，即一场展会如果赚1元，那么餐饮、住宿、旅游等相关产业就赚10元。

从国际上看，会展在西方已有200多年的历史，造就了瑞士日内瓦、德国汉诺威、美国纽约、法国巴黎、英国伦敦、新加坡和香港等世界著名的“展览城”，会展为其带来了巨额利润和经济的空前繁荣。如美国一年举办200多个商业展览会，为其带来的经济效益超过38亿美元；法国展会每年营业额达85亿法郎，展商的交易额高达150亿法郎，展商和参观者的直接消费也在250亿法郎左右。

在国内，会展经济纷纷启动，并已渗透到各个领域。从展览规模上看，北京为全国之最；从会展数量看，上海位居全国首位；而会展普及程度，广东名列第一。在珠江三角洲各城市，日日有展或一日多展已算不上什么新鲜事。造就了深圳的“高交会”、大连的“国际服装节”、昆明的“世博会”等国际著名展会，并成为其城市美好形象的象征和吸引资金人才的金字招牌。

在世界会展业向专业化、国际化和集团化发展，国内会展业市场竞争日趋激烈的情况下，我们要以每年一届的“农高会”为龙头，提升城市形象，带动相关会展经济发展，促进示范区成长壮大。要办出特色，办出权威，最终办出效益，使“农高会”迅速成为最具影响力的农业领域的“奥林匹克”盛会！

一是要办出特色。要办好“农高会”，就必须博采他人之长，但更要突出自己特色，因为有特色才会有持久的生命力。从 1992 年至今短短八年，“农高会”之所以能产生如此之大的影响，就是在于它的特色，顺应了农业科技和会展经济发展的内在要求；之所以能成为全国四大著名科技展会之一，也在于其有不同于其他展会的鲜明特色。如果说当初把“农博会”的“博”改为“高”是一次质的提升的话，那么下一个飞跃就应该是在“高”与“专”的基础上逐步走向新的“博”。因此，要按照展会发展的趋势，在保持适度规模的前提下，改变过去按行政区域、技术性质划分的办法，围绕农业高新技术产业化链条中生产、保鲜和加工等关键环节，突出良种、有机食品等重点领域，合理进行分类和布展，最终实现专业化、特色化。

二是要办出权威。不迷信权威，但要形成权威，因为有权威才会产生迷人的魅力和广泛的影响力。农高会主办、协办和承办单位之多、规格之高，在全国展会中是少有的，而且能作为全国四大科技展会之一，本身就代表了一定的权威性。我们在发挥好这个优势的同时，更要注重参展单位的广泛性和代表性、参展项目的层次和水平，以及组织管理的市场化、国际化程度。功夫在诗外。关键要在招展上下工夫。要树立大农业的观念，把围绕农业科研、生产，以及产业化和现代化相关的环节和链条都纳入招展的视野，在更大的空间和范围内有选择地招展，并逐步实现“三个转变”，由最初的追求展位的数量向注重质量转变；由重点以国内、省内、区内为主逐步向区外、省外、境外为主转变；由以单一的企业为主向企业科研机构和风险投资公司和各类中介组织等与农业产业发展相关要素并重转变。在奖项的评选上，也要从严控制数量，保证质量；拉开档次，体现权威。

三是要办出效益。不能急功近利，但要追求效益，因为有效益才会产生持续发展下去的内在动力。首先，要让参展、参会者收到效益。适当提高门槛，使企业在农高会上的亮相，成为体现自身科技含量和经济实力的行为，从而产生比较大的宣传效应，有利于寻找商机和合作者。其次，通过网络信息发布、网上招展、网上交易和跟踪服务，使“农高会”永不落幕，并逐步将其



演化成为虚拟的农业高新技术和项目的交易市场，为“农高会”注入新的内涵，以增强其吸引力和生命力。第三，要让组织者收到效益。必须坚持市场化方向，始终把提高综合效益作为考虑问题的出发点和落脚点。在加强市场主体或中介组织培育的同时，注意对其进行规范和指导，使展会既充满活力，又健康运行。随着会展经济的发展和市场化程度的提高，资源将会愈来愈丰富，“奶酪”会愈来愈诱人，效益也将随着竞争而迅速攀升。第四，要多赢“奖牌”。我们在当好东道主的同时，要从全示范区范围内挑选“运动员”（技术和项目），精心策划包装，组成杨凌“代表团”，借天时、地利、人和等优势，力争取得更多的“奖牌”（项目、资金），达到利用“农高会”之机遇，搭上迅速发展快车之目的，从而成为最大的赢家！

二、打好“旅游牌”

伴随着杨凌发展与变化的节拍，旅游热“悄然”兴起，且势头迅猛，成为陕西旅游行业中跃出的一匹“黑马”。仅 2002 年“五一”旅游黄金周七天时间就接待游客 9.2 万人次，其中入境旅客 680 人次，过夜游客 2.4 万人次，实现旅游收入 1840 万元。相当于每天有 1.3 万游客、100 多名境外人士踏上杨凌这片热土，并带来 260 多万元的消费。

旅游业作为新兴产业，随着国家政策的支持以及人们消费水平的提高，旅游业中所蕴涵的巨大商机已日益凸现。据世界旅游组织测算，旅游业每投入 1 元，就会给国民经济相关行业带来 4.3 元的增值效益。发展旅游业，在示范区可以收到增加人气、扩大影响、推动农业科技示范、带动三产迅速发展和农民增收致富等多重效果。

发展旅游业必须要先找准市场定位。从杨凌实际出发，根据市场范围和群体划分，合理确定目标定位。目前市场主要集中在西安等周边地区以及部分邻近省区，游客普遍怀着好奇的心情和对农业科技知识的渴求，以及寻找清新感觉、回归大自然的强烈愿望来杨凌旅游。因此在旅游规划及其开发上，就要根据这个定位来发展。要在继续美化、亮化、优化自然环境，完善旅游设施和相关要素的同时，突出农业科技这一优势。

（一）搞好旅游景点的规划发展，延长产业链条。向上，要争取省上把杨凌作为西线旅游的一个重要环节，纳入整体宣传和游客引导计划之中；向下，在景点的布局和线路设计上，拉大各景点的空间分布，可借鉴外地的经

验，采取“农家乐”等多种方式，把旅游线路迅速向农村延伸，与农民同吃、同住、同劳动，并分享劳动成果，提高参与度，尽量延长逗留时间，以增加旅游收益。

（二）增加新亮点，提高旅游业的层次和水平。深圳的世界之窗、中华民俗村、明斯克斯号航母等龙头景点为其带来巨额利润的同时，也提高了其对外形象和声誉，2001 年的旅游业收入仅次于北京、上海，而位居全国第三。我们可以借鉴别人的先进经验，在现有的基础上，增加新的亮点。要大力整合现有资源，积极争取建立大型农业博览园，集中展示农业发展历史、动植物标本化石、农业高新科技等，同时要注入文化内涵，开展以农业为主题的各类相关文艺演出，增强观赏性和互动性，提高景点的“附加值”，并以此为龙头带动各景点提升层次和水平，改善目前景点小而少、结构单一、游客逗留时间短的状况。

（三）发展配套产品和产业，提高综合效益。围绕“吃、住、行、游、购、娱”等六大旅游要素进行综合开发和经营。当前，要抓好旅游产品的生产。可由政府统一组织，面向市场进行旅游产品的深度开发，形成具有杨凌特色，体现农业特点的系列旅游纪念品和产品。努力实现多环节消费，在满足游客需求的同时，尽快把杨凌的旅游产业做大、做强。

（四）搞好策划宣传，规范市场管理。在条件成熟的时候，可以在每年的“五一”前后举办杨凌“旅游节”，提高杨凌品牌的知名度，吸引更多区外、境外游客。与此同时，要大力加强旅游市场的整顿和管理，维护杨凌旅游市场的良好形象，实现可持续发展。

三、打好“市场牌”

实现农业现代化，离不开市场化；实现市场化，更离不开建立合理完善的市场体系。

（一）有形的市场：既要因“市”建“场”，还要建“场”以引“市”

人们对有形的市场比较熟悉，也有一定的发展基础。关键是市场的规划和建设要符合经济规律。一方面因“市”设“场”；另一方面要根据杨凌产业发展需要，设“场”以引“市”。要对现有市场进行归并，形成一定的规模。与此同时，在条件许可的情况下，由政府规划组织管理，企业参与投资，建设一定规模的专业化大市场，即良种批发市场、绿色食品批发市场和与群众生



活和产业发展密切相关的各类超市。可采用现代信息技术进行统一管理和控制，体现农产品的特点及需要，以降低生产、销售、保鲜的成本。并逐步形成良种和绿色食品等高新技术农产品的批发集散中心，带动生产基地，辐射周边地区二、三级市场，形成一定规模的现代物流。

(二)要素市场:它是经济社会运行的血脉和灵魂，看似无形，实很重要

1. **资本市场**。这是市场经济的灵魂和血液。一是扶持搞好西部证券杨凌营业厅。该营业厅的设立，在杨凌具有象征意义，标志着资本市场的正式出现和初步形成，开始与外面世界的深层链接和与国际的初步接轨，它会吸引周边的“股民”参与炒股，形成一定的资金流，并深刻影响杨凌群众的观念和行为。“场”已诞生，“市”能否真正火起来，既需要大力宣传，各方的呵护，也需要假以时日。二是全力搞好杨凌控股集团。整合杨凌现有资产，盘活存量，并通过资本市场的放大效应，实现保值和增质。从而使杨凌品牌的巨大无形资产和有形资产，借助集团公司这个载体，在股市这个“平台”上转化为现实资本。这也是示范区走以市场化为导向，壮大自身实力，增强宏观调控能力的必然选择。三是引入其他风险投资公司，为企业贷款提供便利，当前尤其应最大限度地发挥好风险投资基金的作用，以解决高科技企业发展的燃眉之急。

2. **人才市场**。未来的竞争是人才的竞争，这已成为人们的共识。拥有一流的人才对示范区具有战略性意义，也是示范区的希望所在。杨凌的人才市场可以在吸引人才中有所作为。它应当是示范区企业及有关机构单位吸引人才的重要平台，也是各类人才流动以及大中专学生走向社会、实现人生价值的主要通道。要为各类专家、人才建立档案，实现信息化，逐步与国内外知名的涉农高校、企业建立联系，也可与一些中介公司联合，在为企业、大专学生提供服务的同时，为示范区吸引大量人才，特别是复合型经营管理人才。当然，示范区对人才的吸引，要靠珍惜人才的意识，尊重人才的风尚，以及使人才充分发挥作用的机制。对人才的吸引力，除了待遇等体现人才价值的优惠政策之外，更重要的在于对示范区发展前景的估价，在于对这里能实现人生价值、成就一番事业的认同。此外，还有期权、股权等灵活的机制，使人们的利益与所从事的事业和示范区的发展紧紧联系在一起。这些都是使人才市场活起来并发挥作用的关键所在。

3. **其他市场**。与此同时，要创造条件建立技术交易市场、产权市场等各

类要素市场，让农业高新科技成果、产权流转起来，并在流转与重组中产生聚合，发挥作用，产生效益。

四、打好“环境牌”

环境也出生产力。“入世”之后，随着各开发区区位优势和政策优势的减弱，围绕人才、资金、技术等发展资源的竞争，就集中反映在发展软硬环境的竞争上。

环境作为人类重要的生产、生活栖息地和现代文明的承载体，也是一种资产——有形的山水建筑和无形的体制机制与文化。要着力打造好杨凌品牌，进而将这笔巨大的无形资产和存量资产以及各生产要素，推向市场，优化配置，转化为资本，再投入到城市建设的新领域，从而实现良性循环。当前亟须抓好以城市基础设施功能完善为主的硬环境建设和以法制、文化为主的软环境建设，克服“硬环境不硬，软环境不软”的现象。

（一）硬环境建设

示范区经过几年的基础设施建设，城市面貌大为改观，生态型田园风光城市已现雏形，促进了招商引资和产业发展。在以政府投资为主，转为以市场为导向的滚动发展为主之后，客观上要求转变开发建设方式。

1. 实现土地资源配置市场化。土地资源是城市最宝贵的资产，是积累建设资金最大的源泉。要把土地作为经营城市的主要载体，实现以地养地、以地养城的良性循环。可以通过市场这个杠杆的作用，实现滚动开发。城市化是社会发展的必然趋势。开发区是城市扩张的有效方式。我们要提前准备，为未来留足发展空间。当年，深圳市崛起于1.4平方公里的蛇口首期开发区；起步于3.3平方公里的天津经济技术开发区，发展成为今天的滨海新区；浦东的发展也是按照开发区的模式进行，初具规模后，去年才成立浦东区政府。虽然示范区起步迟、规模小、经济实力弱，但经过四年多的开发建设产业发展和带动辐射能力明显增强，原来的规划已难以适应今后的发展需要。因此，要明确示范区的发展方向和目标，超前规划，积极争取有关方面支持，扩大规划范围和辖区面积，为未来留足发展空间。与此同时，要通过市场运作，实行滚动开发。要进一步规范城市土地批租，推行土地公开竞价出让，实现收益最大化。

2. 搞好城市的绿化、美化和亮化。城市是潜在的风景。让这道风景浮





出水面,为我们赚钱,就要提前预留出足够的绿化美化空间来,植树、种草、栽花。据测算,全国花园城市大连绿地每投入1元钱,就可以换回5元钱。绿草、蓝天同样可以赚钱,而且其赚的是未来,是大钱。

3. *要探索城市建设的投融资新机制*。要逐步引入市场机制,形成以政府投资为引导,外资及社会各方共同参与的风险投资体系。要充分挖掘民间资本的巨大投资潜力,采用BOT(建设—经营—转让),BTO(建设—转让—经营)等多种国际通行的融资方式,吸引社会资金投入到基础设施建设上。

(二)软环境建设

为了优化杨凌示范区的投资环境,提高城市品位,树立良好形象,不断增强区域竞争力,就要大胆创新,建立起办事高效、运转协调、行为规范的城市管理行政执法体制和开放、文明的人文环境。

1. *法制建设*。必须坚持两手抓,两结合。在继续深入开展多种形式的精神文明建设活动的同时,着力搞好法治建设。从法治建设的趋势和示范区的实际出发,建议:

一是全面推行行政执法公示制度。各执法主体要将其履行的法定职责、方式、程序、时限、向社会公开明示,杜绝没有依据的内部规定,增强行政执法的透明度。

二是开展行政执法错案责任追究制度。对行政执法过程中因故意违法或重大过失造成决策失误或错案的直接责任人和有关负责人,严格按照规定进行责任追究。通过建立事前、事中、事后监督制约机制,最大限度地促进和保障行政执法机关及其执法人员依法行政、依法办事的良好习惯。

三是结合全省清理规范性文件,加强对文件起草程序的规范化管理。完整的程序规定有利于克服工作中的盲目性和随意性,确保规范性文件的质量。防止出现与WTO规则以及国家大政方针政策和法律法规相悖的规定。

四是探索开展行政复议工作,发挥内部层级监督作用。通过典型宣传等方式,大力宣传《行政复议法》,解决群众不晓、不懂和不敢使用法律武器保护自身合法权益的问题,做到既维护好政府的权威,又有效保护被执法主体的合法权益。

五是改革行政执法体制,探索开展联合执法或相对集中行政处罚权试点工作。从目前法制建设的趋势以及示范区的长远发展需要看,可以逐步实行综合执法和相对集中行政处罚权试点工作。它对于解决城市管理中长

期存在的职权交叉、多头执法，和“七八个大盖帽，管不好一个烂草帽”等问题，全面推进依法行政、依法治区有着重要的意义。可分为两个阶段：第一阶段，条块结合，探索城市管理联合执法新路子。即各执法管理部门保持相对独立的上下业务联系与统一组织面向市场执法相结合，从而尽快实现行动上的统一，形成执法工作的整体合力。第二阶段，争取开展城市管理相对集中行政处罚权试点工作。联合执法虽然在执法行动上是统一的，但执法主体并未统一。由于受体制以及单项法律法规的影响，各执法部门受自身利益的驱动，在管理上仍然可能各行其是，经常性、规范性的执法和管理难以真正坚持下去，只是权宜之计。因此，从根本上说必须在现行管理体制的基础上实现重大突破，即在城市管理领域中开展相对集中行政处罚权试点工作。制定相应的管理办法并配以执法公示制、错案责任追究制、重大案件备案制等监督约束机制，从而实现行政工作法制化，执法工作规范化和制度化，为示范区的建设和发展保驾护航。

2. 文化建设。需要培育与杨凌发展相适应的独特区域文化。杨凌的创新与发展，需要创新的人才、创新的观念，特别是与之相适应的独特文化。思维决定行动。从这个意义上说，思路决定出路，也影响财路。思路的后面是观念；观念的后面是文化。内地与沿海发达地区的差距在哪里？有人说差距在于观念。那么，为什么我们学习了那么多年先进经验、更新了那么多次思想观念，还有差距，而且还在不断拉大呢？这是因为，我们虽然学来了他们当时的新观念，但没有学来各种观念赖来以滋长的文化土壤，不能随着实践的发展而与时俱进！

事实证明，任何一个成功的高新技术产业开发区都需要有与之相适应的区域文化来支撑。杨凌的创新与发展，需要创新的人才、创新的观念，特别是与之相适应的独特文化。当前要倡导以下文化要素的生长与根植：一是冒风险、富于进取的企业家精神。由于高新技术产业是高风险型产业，失败的几率很高，现实中很多人就是因为害怕失败而不敢创业。因此，必须鼓励冒险，接受和宽容失败。二是诚实守信，彼此信任的合作精神。在中国传统文化中似乎缺乏彼此信任、相互合作的基因，信用不足已成为了影响我国经济生活正常发展的严重障碍，但竞争激烈的高新技术产业的发展又十分需要信任与合作。因为它可以促使迅速整合信息和资源、降低成本、降低风险等。所以，我们要特别重视信任与合作文化的建立。三是敢吃“螃蟹”，大





胆实践的创新精神。四是埋头苦干、艰苦创业的奉献精神。这种支撑高新技术产业发展的区域文化的构建，将需要舆论大张旗鼓的宣传和耐心的引导以及政府有力的支持，更需要一些制度上的创新。文化可以引导实践，但实践更应推动先进文化的形成！

（原载杨凌示范区《送阅件》2002.6.10，《示范区动态》2002.6.19）

科技是农业迈向现代化的动力源泉。实现农业现代化的过程，其实就是提高科技对农业的贡献率，让先进技术不断注入农业，发挥效力的过程。

肩负使命：推动科技大示范

——关于杨凌实现“二次创业”系列思考之二

科技是农业向现代化迈进的动力源泉。实现农业现代化的过程，其实就是先进技术不断注入农业的过程，就是不断完善农业的基础科研，应用科研及推广体系，不断提高科技对农业增产增效贡献率的过程。因此，如何搞好科技创新和成果转化及产业化示范，就成为示范区肩负的重要使命。

一、科技示范的源泉：技术创新

如果离开了技术创新，科技示范就成了无源之水，无本之木。杨凌经过六十多年的历史积淀和近五年的开发建设以及科教改革，已具有了较好的技术创新基础。仅新中国成立以来就已取得农业科研成果5000多项。但是其中有相当一部分技术未能得到及时转化和应用，随着时间的推移，已失去了先进性，难以实现其应有的价值。

首先，要对现有的成果进行筛选甄别，既要发展，也要扬弃。我们在为昔日的辉煌而自豪的同时，更要下工夫对其进行筛选甄别，看哪些是真正的先进成果，及时做好知识产权的保护；看哪些先进成果可以转化或者通过组装集成可以推广应用，进行重点培育和突破，使其尽快在后稷故土上落地生根，开花结果，让潜在的宝贵资源借助市场经济的魔力，迅速有效地转化为现实生产力。

其次，要建立以市场为导向的科技创新体系，既要“顶天”，还要“立地”。所谓“顶天”，就是在基础研究和应用研究的有限目标领域内达到国际或国内先进水平。依托现有优势，力争在克隆技术、人体干细胞研究等若干领域走在世界前列，带动相关院系及研究领域的发展，不断增强综合实力，提高大学在国内外的声誉和地位。所谓“立地”，就是形成以面向“三农”，面向竞争激烈、瞬息万变的市场，面向广袤的西部干旱半干旱地区的农业应用技术



的研究开发体系。实践证明，农业科学技术只有深深植根于大地之中，才会枝繁叶茂，茁壮成长。

第三，加快技术创新，既依赖于人才和投入，更依赖于体制和机制。技术创新靠什么？

一靠体制。科教体制改革，从根本上解决了过去科教力量分散、条块分割、资源浪费等弊端。西北农林科大的成立又为整合资源，推动产学研紧密结合奠定了基础。据统计，从 1997 年至今，已取得科研成果 5000 多项，但转化率以及科技对农业的贡献率与发达地区和国外相比差距很大，尚有巨大的发挥空间。因此，如何使科教单位由形式上的合并，变成真正的融合渗透，进而产生“1 + 1” > 2 的协同效益，尚需继续深化改革。

二靠机制。必须建立真正以市场为导向的研究开发体系。由于农业产品的特殊性，单项技术很难向工业产品那样实现突破并产生相应的经济效益。因此，要根据市场的需求，搞好技术研究开发规划，精心组织引导，协同作战，联合攻关，避免孤军作战造成的人财物的浪费。同时，要创造条件鼓励技术转让、技术入股参与分配，通过内在的利益导向机制，调动科教人员的积极性，让“知本家”的技术成果接受市场的权威“鉴定”，并通过收益分成实现其价值。

三靠人才。人才是科技创新的主体。谁是人才，其标准不能只看身份、职称和学历，关键是要看他的实践能力和创新能力，不在于他过去做了些什么，现在拥有什么，关键看我们需要什么，以及他能为我们带来什么。对于真正的人才要关心他，爱护他，培育他，为其提供良好的生活、工作环境和成就一番事业的条件。要尊重科学，尊重人才，但不迷信权威，逐渐营造一个开放、公平的竞争环境，鼓励大批优秀年轻人才脱颖而出，以保证人才队伍的生机和活力。一是要培养和发现人才，尤其是那些“潜人才”；二是要留住人才，调动人才积极性；三是要主动出击，吸引人才，对一些学术带头人以及创新能力强的优秀中青年科研人员，更要不惜重金“挖”人才。事实将会证明，谁珍惜人才、拥有人才和用好人才，谁就真正拥有了竞争的优势和美好未来。

四靠投入。高校科研教学的发展短期内离不开政府的投入和支持，但从长远看需要将此作为产业，面向市场融资。可以采取校企联姻等多种形式，建立起大学与企业以及广阔的农村共生互动的良性发展机制。

二、科技示范的途径：技术推广体系

与计划经济体制相适应的各级农技推广体系，曾经为中国农业技术进步发挥过重要的历史作用，但随着市场经济体系的逐步建立，已无法适应形势发展的需要，出现了人散、线断、网烂的情况。因此，要建立新型的科技示范推广体系，首先要淡化过去的行政观念，突破条块分割和行政区划界线，在全区范围内首先建立起统一、开放的市场体系和符合经济发展内在要求的科技示范推广体系，做到“水到”而“渠成”。这个体系一旦形成，并在实践中不断强化，最终将打破管委会、大学和杨陵区之间的明显的职能界限，而走向更为紧密的协作与互动。我以为，新型的以市场为导向的农技推广创新体系至少应包含以下几个方面：

*一是建立科技市场网络。*主要是建立以科技成果交易等相关要素在内的无形市场和以良种、畜牧、绿色食品等为主的有形市场，进而带动辐射周边二、三级市场发展，实现把杨凌的农业科技成果及产品按照市场经济规律和要求，便捷高效、快速扩散的目标，最终形成西部乃至全国的农业科技及产品的集散中心。

*二是建立以大学为主体的农业技术推广体系。*两所高校先后在西部省区建立了44个试验与示范基地，示范区也在省内6个地市建立了13个试验与示范基地，这些基地在推动产学研结合的同时，也产生了很好的示范辐射效益，每年达100多亿元，成为科研、推广的一条有效途径。

*三是建立以信息为龙头的科技推广咨询培训体系。*农业信息化技术作为农业科技革命的先导，贯穿于农业生产的全过程，是发展现代农业的重要支撑和推动力量。西部地区幅员辽阔、交通不便，目前产业结构调整遇到的最大问题是缺良种、缺技术、缺信息。要搞好科技示范，解决这些问题，就必须依靠科学准确、反应灵敏和运转高效的农业信息体系。重点是开发面向西部农业主产区和主导作物的农业专家系统，对拥有自主知识产权、在农业生产中已得到一定应用的成熟农业信息技术及产品进行推广示范，建设农业信息网络体系及农业技术咨询服务系统等。

*四是建立以现代农业科技生产、展示为主的示范体系。*在条件成熟的情况下，可以建立现代节水农业、设施农业、精品农业展示园以及有机食品生产、中药材种植、高端花卉培育、优质奶牛养殖等种类示范基地，从不同角



度向人们诠释和展示现代农业生产的深刻内涵和宽阔外延。

三、科技示范载体:农业高新技术产业

科技示范是一个立体的动态的互动过程,我们通过建立各类示范基地,在当地发挥了很好的示范作用,但成本较高,而且示范辐射也受空间的限制。只有借助相关产业的发展,科技示范辐射才会更有威力和效益。

*一是发展农牧良种业。*良种是高新技术的承载体,21 世纪农产品质量的竞争,核心是良种的竞争,它是关系我国农业生存发展的战略性产业,也是示范区最主要的科技优势之一。要努力培养一个覆盖西北、辐射全国的大市场,使农业高新技术借助良种这个载体,撒播在华夏大地上。

*二是发展会展业。*每年一届的"农高会",成为涉农高新技术企业及研究机构集中展示和交流农业科技成果的最好舞台,成为及广大农民群众学习农业科技知识的绝好机会。仅第八届"农高会",就集中展示农业技术项目 5000 多项,其中高新技术占到 60% 以上;参展参会人数达 130 多万人次;协议金额达到 128 亿元,已跻身于全国四大科技展会之列,必将在科技示范及成果转化中发挥愈来愈重要的推动作用。

*三是发展旅游业。*悄然兴起的旅游热,也在向人们展示着农业科技的无穷魅力。而最有效、最重要的示范载体则应是农业高新技术产业化。即通过产业链条的延伸和拉动以及龙头企业的市场开拓,使农业高新技术迅速而又有效地向不同地区、不同领域辐射和传播。

(写于 2002 年 5 月)

产业集群,往往是“集而不群”。促进产业集群健康发展,就要防止搞简单的“归大堆”或“同类项合并”,应把精力放在搞好规划上,放在产品、产业之间的内在联系和外在配套服务上。

培育主体:促进产业集群发展

——关于杨凌实现“二次创业”系列思考之三

招商引资和产业发展是杨凌示范区的生命线。示范区成立五年来,已注册企业400余家,注册资金22.7亿元。然而,与其他开发区相比,虽有一定的企业空间聚集,但市场主体缺乏活力,还没有形成应有的人流、物流、资金流和信息流,真正的产业集群尚未形成。表现在以下三个方面:

一是企业聚集呈现出脆弱状。目前有的企业是依靠杨凌品牌、土地和优惠政策等优势吸引入区而形成的空间聚集,并未表现出强烈的根植性。随着“入世”之后,高新区政策优势的弱化以及地区(开发区)间竞争加剧,区内的一些企业有可能会再次向其他条件更好的地方流动或投资,缺乏发展后劲。

二是产业集群机制尚未建立。区内企业之间在业务上的关联不多,产学研合作机制中各方之间的互动模式尚未建立;加之为高新技术产业服务的咨询等中介服务机构和风险投资企业缺乏,使企业之间的相互支持、依靠的专业化分工协作,以及对示范区的依存度降低。

三是人才结构难以适应高新技术产业聚群发展。既缺乏高新技术产业所需要的高层次专业人才和既懂科技又懂经营管理的复合型人才,同时也缺乏各类熟练的产业工人等。这些问题,在短期减弱了企业的凝聚力,从长远讲也影响了对高新技术企业项目的吸引力和产业发展。

硅谷成功的经验说明,产业聚群是高新技术园区内企业乃至整个园区获取竞争优势的一种有效机制。为此,招商引资应确定以产业集群为导向的策略,把招商、安商、亲商、富商落在实处。



一、发挥品牌优势，促进农业高新技术产业集群发展

应把招商引资目标上升到促进产业聚群和加强聚群的发展上来，逐步淡化政策优惠导向。制定相关综合配套支持政策，推动企业之间建立分工协作的互动关系，推动聚群的建立。要加强对产学研之间联系与合作的协调，根据产业聚群的需要，组织大学、研究机构及企业构成一个创新合作平台。通过一定的方式，使更多的区内企业同当地大学、科研机构相关的实验室建立联系。企业人员可以通过不定期地访问这些实验室，向研究人员就他们所遇到的技术问题进行咨询，并了解这些机构所从事的研究可能给他们公司带来的机遇与帮助。而大学和科研机构则应鼓励他们的员工及学生到相关的企业去考察以熟悉企业的情况并了解那里的需求，也可以允许他们去兼职或担当技术顾问。此外，大学、科研机构还可以与当地的高新技术企业组建联合实验室或开展合作研究计划。

二、突出自身特色，建立相互依存的产业体系

根据区位优势和产业特色，选择培育一批龙头企业，并通过产业环节的分解衍生出一批具有分工与协作关系的关联企业。尤其要为今后入区的大企业提供产品配套与相关服务，以增加这些企业的根植性，促使其在杨凌落地生根，茁壮成长。

三、推进企业规范化建设，增强区域发展的活力和实力

完善的企业制度是参与市场竞争的基础。要进行体制创新，引导各类企业建立现代企业制度是一个关键环节。其核心是建立规范的产权组织结构，出资人制度、法人治理结构和市场选择经营者的机制。实行股权多样化，明晰出资人代表并使其按规范程序进入公司治理结构，引入非资产经营并赋予特别的权力，依据竞争机制选择经营管理人员，建立强有力的激励与约束机制等。只有每个市场主体成长壮大，才能形成示范区充满生机的产业聚群，不断增强区域综合实力和竞争力。

四、完善配套服务，帮企业发财，促杨凌发展

企业项目落户杨凌只是招商引资的第一步，要使其发展壮大，福泽杨

凌，就必须下工夫搞好服务，真心把招商、安商、亲商、富商等措施落在实处。

1. 依托优势资源，烹制“奶酪”，反弹琵琶，招商引资。总结各开发区成功与失败的经验发现，成功的开发区总是相似的，即符合开发区的规律和当地实际，走了一条特色之路而失败的开发区则各有各的不同。有的急于求成，事实上欲速而不达；筑巢引凤，事实上巢起而凤不来栖；乱开乱发，或者久开不发。杨凌示范区不同于任何开发区，只能走属于自己的道路。农业的特殊性决定了其生产周期长，回报少；高科技，决定其高投入，高风险；自身基础差，原始积累尚未完成，决定其起点低，任务重。因此，必须更多地借助外力，特别是需要企业和资金的带动。面上宣传，在现有阶段已失去了往日的轰动效应，也难以奏效；靠优惠政策的“虹吸”效应，也正在淡化。靠筑巢、“美巢”固然必要，但未必能对“凤”产生预想的吸引力，而且也比较被动。所以换个角度，可以对我们可利用的优势资源、可占有的广阔市场以及拥有的高新技术成果进行组合，围绕示范区的长远发展规划，烹制出适合不同投资主体的大大小小的“奶酪”。充分借助新闻媒体、“农高会”以及各类商贸活动推推荐，靠其内在芳香（好看）和营养（利润）吸引来自四面八方的“嗅嗅”和“聪聪”，到杨凌投资建厂，发财发展。

2. 建立入区企业信息档案数据库，以情留企，以行助企，让企业与杨凌一道成长。在建立项目库的同时，尽快建立起入区、入孵企业信息档案，把企业包括信誉、实力在内的基本情况以及进展和存在问题记录在案，作为跟踪服务及信誉评估的依据。要想企业之所想，急企业之所急，及时协调解决企业解决不了的困难，以情留企，以行助企，让每一个来杨凌的企业发展发财，与杨凌一道成长。同时，要建立财务运营监管公司。将企业的资信纳入档案，为建立诚信杨凌奠定微观基础。筛选一批龙头骨干企业，金点培育，在争取国家支持的同时，充分发挥农业综合开发资金和风险贷款投资的作用。为了保障资金的安全并发挥出最大效益，不能“一给了之”。可以借鉴会计中心的办法，进行财务监管，分期拨付，以保证国家和示范区给予的支持资金主要用在杨凌的项目上。

3. 突破并瓦颈制约，为银（行）企（业）合作牵线搭桥。对于刚刚起步的高新技术企业来说，最需要的往往是资金，可贷款融资又缺乏必要的担保能力。另一方面金融机构又存在较大存贷差，如一季度杨凌的金融机构各项







存款余额 168579 万元，各项贷款余额 92930 万元，四家国有银行存贷差总额达 75649 万元。此外，一些民间投资或风险投资公司也急于找到好的项目和企业。所以，示范区要认真研究并组织好项目与资金的对接工作，大力培育和规范各种咨询服务等中介机构，寻找结合点，促进企业的产业化发展。

（写于 2002 年 7 月，收入本书有删节）

中国杨凌农高会之所以能由一个地方性展会，跻身于全国“四大展会”之列，是因为它顺应了时势。它对于发挥杨凌的示范作用具有重要意义。“农高会”不应只是往届展会的重复延续，而要不断创新和超越。

塑造品牌：办好农业科技展会

——关于杨凌实现“二次创业”系列思考之四

第九届“农高会”，在有关方面的共同努力下，经过近一年的紧张筹备以及五天来的集中展览展示和交流交易，达到了预期目标，已圆满闭幕。人们普遍反映，本届展会的组织和管理更加严密有序，服务意识和质量明显提高，洽谈交易富有成效。据调查，约有81%的与会客商表示满意；55.4%的参展者表示明年还来参展。为了总结经验教训，进一步办好下届农高会，特提出以下建议：

一、依法保护和利用好“农高会”品牌

“农高会”在杨凌举办，上承示范区成立及开发建设之天时，中占具有独特科教优势的“农科城”之地利，下有各主办协办单位、省上有关厅局的大力支持以及示范区方方面面的积极参与和配合，可谓占尽天时、地利、人和。经过近几年的不懈努力，展会的特色愈来愈明显，规模和影响越来越大，已跻身于全国四大展会之列，成为广为人知的名牌展会。

实践证明，“农高会”的举办对于带动杨凌的开发建设和发挥示范辐射作用，以及促进陕西经济发展和对外开放具有重要作用。要在人们思想上树立起“农高会”品牌的新理念，倍加珍惜、爱护农高会。首先，要与时俱进，全力打造农高会这一品牌，保证在激烈的展会竞争中立于不败之地。其次，要对“农高会”的名称、会标等加以注册，依法保护“农高会”品牌，维护“农高会”的声誉。第三，要遵循市场经济规则，充分利用这一品牌，依法授让使用这一品牌。同时，可以组织力量加强研究，为“农高会”注入新的文化内涵，充分利用“农高会”品牌这笔无形资产，开发资源以及相关产品；或作为项目进行策划包装，吸引投资，以不断提高展会的经济效益。





二、要保持"农高会"的内在连续性，克服"会完、人散、联系中断"的现象

"农高会"是一个牵涉面广、环环相连的系统工程。我们经过近一年的筹备，吸引了146万名参会群众、3万名专业人士和几千名参展客商来杨凌，在短短的五天时间内集中展览展示，交流交易，对接洽谈，签订协议。虽然有190多亿的成交额，但仍有一大批项目在展会期间尚未开花，有的虽已开花而未结果，有的虽已结果却未收获。所以，展会拉下帷幕，其实这只是展会发展的一个阶段，结束的只是形式，而内在的联系还将持续。为此，我们应尽量创造条件，延长展期乃至永不落幕。目前的网络技术的开发、应用为我们提供了这种可能。我们要在搞好网络开发建设的同时，做好参展参会信息的整理收集反馈，项目合同的跟踪落实，提供后续的相关服务和联系，努力克服"会完、人散、联系中断"的现象。这样既可以提高展会的服务水平，也可以发挥出其后续效应，产生更大的经济社会效益。

三、"农高会"应逐步向专业化办展方向发展

从展会发展的一般规律来看，每年一届的"农高会"周期太短，可以说一届未平，一届又起，使人感到紧张而又疲倦。但从展会竞争的实际出发，又必缩短间期。因此，无论是外在还是内在，每届"农高会"应当成为连续而又稳定的事情，必须有相对稳定的常设机构来组织和协调，必须有固定的办公地点及专门的工作人员来承担大量的日常联系工作和服务业务，而不能再作为临时阶段性任务，防止和克服临时"搭班"，仓促应战，草草收兵的短期行为。

从示范区的开发建设来看，"农高会"是一项重要任务。各方面要树立大局意识，积极支持配合、参与"农高会"的筹办。从展会角度来看，应尽量增强独立性，减少依赖性，避免对管委会各职能部门及有关正常工作的冲击。由于缺乏办展力量，过去采取由示范区各部门承担"农高会"的前期筹备任务，在当时是必要的，也曾经发挥过重要作用，但毕竟是权宜之计。这是因为：一方面展会的部门设置要求和管委会不应也不能对应，而且业务性质和工作要求也大相径庭；另一方面，管委会各部门现在人力、精力有限，使得有些筹备任务难以落到实处；同时，为了全力筹备"农高会"，难免顾此而失彼，对部门工作产生冲击，从而影响了工作的连续性，影响了相应职能的发挥和其他目标的实现。

我们成立会展中心，作为专门负责展览的机构，其职能应定位在示范区整个会展产业的发展和管理，市场的深度开发和市场主体的培育上；同时，要发挥优势，重点做好会展的招展、展览及市场化运作（包括开发）。为此建议，可从历届“农高会”工作部门中筛选4～6名熟悉业务，经验丰富的骨干，组成精干高效的工作班子，负责“农高会”的组织、协调、策划、实施并承担起由各个部门临时承担的业务和服务联系等职能，以保持工作的相对稳定性和连续性。在此基础不断发展，逐步使办展走向专业化。

四、要坚持“以人为本”的理念，走“开放式办展”的路子

“农高会”之所以能在短短的九年时间中成为一个知名展会，是因为它顺应了事物发展的客观规律和内在要求。下一届“农高会”，不应是过去展会的简单延续，而应是一次新的飞跃。

第一，要体现“高”、“新”、“实”的特点。一是大量国内外农业领域高新技术成果、在这里集中展示、交流交易，它代表和顺应了农业领域的先进生产力的发展方向。因此，我们在强调面向“三农”实际的同时，还应适当超前，始终把“高”作为“农高会”的基调。二是由众多国内外一流的专家、学者、著名人士参加论坛，三万多名专业人士参会等等，代表了农业领域的先进思想和文化。我们要坚持把“新”作为农高会的主旋律。三是展会期间的活动内容设置及相关组织管理，要始终把为“三农”服务作为出发点，使不同的受众群体在这里找到自己的位置，收到实实在在的效果，这完全代表了广大农民群众最根本的利益。所以新一届农高会应体现“高”、“新”、“实”三大特点，践行好“三个代表”。

第二，要体现“以人为本”的办展理念。即坚持一切为参展客商和专业人士服务的理念。想其所想，急其所需，这是保持农高会生命力和持续发展的重要前提。因为只有良好的服务水平，才能给“农高会”带来更多的客商，从而实现良性循环。

第三，要坚持走开放式办展的路子。在继续发挥政府推动的优势和大胆进行市场化探索的同时，积极引入社会力量，走合作办展的的路子，以挖掘资源，增加活力，提高效益。如本届展会中的农机展，就是我们与中国农业机械工业协会首次联办的，由该协会会员单位带来的参展品质量高、品种全、实用性强，深受农机经销商和广大群众的欢迎，展品变成了商品。仅双



力集团一家参展企业就签订协议2亿多元，许多客户还交了定金。农机协会的负责人感慨地说："参加了许多展会，这次效果最好。"农机展取得成功启示我们，今后提高展会的国际化水平和权威性也依赖于对外合作。所以，应认真总结经验，大胆探索创新，努力办出杨凌特色，办出杨凌气势！

五、高新科技论坛应定好位，求实效

举办高新科技论坛，为"农高会"增添了新的内涵。扩大了展会的影响，提升了展会的层次。但也存在一些需要调整和完善的地方。

*一是要找准论坛定位。*论坛是"农高会"的有机组成部分，要坚持有所为、有所不为的原则，适当压缩规模，提高质量和效益。

*二是应为杨凌的建设和发展服务。*论坛是一个载体，不仅要为"农高会"服务，更要为杨凌的建设和发展服务。我们费了很大气力邀请的论坛专家、学者、名人理应成为宣传杨凌的朋友，招商引资的朋友，交流与合作的朋友。要充分挖掘论坛蕴藏的各种资源，进一步促进杨凌的对外合作与交流。

*三是论坛的内容要有针对性。*要根据不同的目标听众确定主题和邀请的专家。现代农民创业论坛的成功就是很好的例子。同时，论坛的形式要灵活多样，不能只"论"不"谈"，没有双向交流和研讨，影响了论坛效果。

*四是要进一步扩大论坛的影响力。*论坛资料要及时整理归纳，尽快与观众和读者见面。这样既可扩大论坛影响力，又可为展会创收。

*五是加强论坛的市场化运作力度。*论坛为区内科教人员、入区企业和基层干部群众创业提供了一个增长知识、开阔思路的好机会。事实上，由于宣传方式和渠道等方面的制约，许多人不了解、不知道或者知之甚少。而且门票的价格定得偏高，使一些想听论坛的人望"坛"兴叹。为了营造气氛，我们不得不花钱组织听众。一方面想听论坛的人站在了门外，另一方面又请人入内听论坛，造成了错位和遗憾。所以应当提前做好相应的宣传工作，合理定价，运用品牌的吸引力和市场的驱动力，从根本上解决问题，以扩大论坛的影响，提高论坛的效益。

（写于2002年11月）

杨凌在发展过程中曾出现了迷茫和徘徊。有人质疑：杨凌是在升腾，还是陷落？作为“最具责任感的地方政府”，杨凌也许只能选择不断地突破和超越。

杨凌示范区未来发展的突破与超越

一、超前决策与提高决策的执行能力

从横向比较，示范区领导层的整体素质很高，决策能力强。问题在于缺少与之相应的执行渠道与体系，尚未形成上下呼应、一唱而百和的局面。示范区成立以来，曾出台过不少好的文件、意见与办法，所以，关键不是有没有好思想，而是好思想能否落地生根，开花结果。为此提出以下建议：

第一改革探索新的管理体制。可以学习南方经验，借鉴东莞、中山等市的做法，进行市直管乡镇试点，让人力资源、行政权力向下转移，减少体制层级阻隔，以提高执行能力和效率，提高服务基层的质量和水平。

第二在体制没有理顺、机制尚未形成之前，应加强思想领导、组织领导与“宏观调控”。可从建立“学习型社会”入手，把党工委、管委会的意图在示范区得到充分的体现。首先，政府带头加强学习。可以强化研究职能，改变目前无枪无弹的状态，让其跟踪国内外发展前沿，超前研究，超前决策。可以定期组织相关力量，面向不同受众群体，组织有针对性的讲座、论坛、讲堂，把领导的思想、组织的意图，以新的方式告诉干部群众，变领导急，为大家忙。其次，应充分发挥大学的平台优势，突破院墙之阻隔，组织开展一些面向社会的大讲堂、报告会，以宣传科学技术，活跃学术思想文化，营造与农科城、开发区相适应的活跃的社会文化氛围，为改革与发展提供精神动力和思想支持。

第三，示范区的规划、计划应把杨陵区作为重要内容，而杨陵区也应把落实示范区的相应政策措施作为重要任务。同时还要配以必要的组织手段，相应的考核检查，保证政令畅通，使上下左右形成合力。

第四，不断创新宣传形式。对于重要的文件、讲话，要组织深度宣传。面向区内、基层，做好宣传引导工作，要把政府的决策、意见，及时告诉群众，





努力形成一唱百和、一呼百应的局面。

二、掌握土地资源与发挥土地的潜在优势

在宏观调控的背景下，土地储备成为杨凌重要的潜在资源和比较优势。一方面要最大限度地控制土地资源。如对于刚划拨过来的揉谷，应纳入整体发展规划，提早做好土地储备工作，赢得未来发展之主动。同时，要树立节约用地、集约用地意识。逐步整合盘活现有闲置土地，提高利用率。在招商引资中，也可按平方米论价，惜地如金效果反而会更好。另一方面，通过一定形式的宣传造势与市场运作，发挥好土地的潜在优势。应当将土地的价值与城市的规划、实力的增强、形象的提升结合起来，分段位细化，实现利润最大化。房地产业是许多城市以及开发区快速发展、完成原始积累的重要手段。杨凌有潜在的优势、良好的概念、优良的人居环境，但市场发育尚不充分，为地产开发提供了一定的发展空间和利润空间。如同股票市场，需要引入较大的地产开发商来运作。可以针对不同的消费群体，细化目标市场。在开发高档、经济适用房的同时，鼓励引导适合产业工人、外来务工者和创业者居住或租用的公寓，从而把发展地产与优化投资创业环境有机结合起来。

三、加快城市化进程与突出第三产业发展

加快杨凌的工业化和城市化，是实现跨越式发展的两个抓手，可以分解任务，落实责任，坚持不懈地抓下去。与此同时，特别要加快第三产业发展。国内外都把第三产业在经济结构中的比重，作为衡量一个地方城市化水平的重要指标。示范区长期存在的人气不旺、商气不活现象，其实也是第三产业发展滞后的一种反映。杨凌要建立区域性中心城市，目前已经搭起了基本框架，在二产发展缓慢、财力比较薄弱的情况下，鼓励繁荣第三产业是我们的必然选择。

*一是吸引周边县区群众来杨凌消费。*犹如鸡与蛋的关系，可以起到带旺人气、商气，促进经济繁荣的效果。为此，一方面要打造新亮点，不断开发市场，满足需求；另一方面要消除障碍，通过与咸阳、宝鸡、西安等相关县区的协作，打通与周边县区的规划分割与交通障碍，率先实现经济一体化。

二是把展会当作产业来经营。“农高会”是全国性的农业类综合展会，

并开始向国际化迈进。与此同时，我们需要向专业化方向拓展，可以创造条件举办科技信息展、优良品种展示交易会等专业性展览，提高展馆设施及人力资源的利用率，以发挥出展会效益。此外，可以争取建设标志性会议展馆，承接更高层次的会议、论坛，全力打造具有一定影响力的展览中心、会议中心，争取一年四季亮点不断，热度不减。

三是让旅游为城市繁荣助力。需要在特色上下工夫，提高互动性和参与度，不断延伸旅游链条，延长客人逗留时间，以刺激消费，增加收入。

四、培育特色优势产品与选择支柱产业

目前，杨凌的“四大支柱产业”还没有真正做大做强。其集聚优势与规模效应都没有显现出来，属于“群而不集”。在南方的许多地方，农业在GDP中所占的份额虽然不大，但水平很高。他们以工业化的思路，市场化的理念来发展农业，做得很好，值得借鉴。我们一方面要围绕产业集聚的需要创造条件；另一方面要选择真正的优势特色产品，培育其发展，不能贪多求全。目前的“一村一品”，是经验也是路子，但普遍是小打小闹，成不了气候，基本属于“有啥啥特”。特色产品太多，恰好说明没有特色，更遑论特色产业了。因此需要放到较大范围来确定真正的特色产业，重点培育。从示范区来看，良种业是我们的天然优势产业，它是带动科技成果集成与发挥示范作用的有效载体，也是最应该做大的特色产业。应当下决心改变目前良种市场各自为战，鱼龙混杂的局面。从整合资源、发挥集聚、集成优势入手，搭建有形的市场平台，探索建立无形的市场机制，把相关的上下游环节连起来，积极开拓市场，带动科研及农民致富。从长远发展着眼，可以利用品牌概念，考虑上市融资。

（写于2007年10月于广东惠州）





区域发展城市化，既是一种要求，也是一种趋势。加快推进杨凌的城市化进程，从而带动工业化、农业现代化，是实现跨越式发展，更好发挥其示范辐射作用的保障条件和重要举措。

关于加快推进杨凌城市化进程的建议

城市化是国民经济和社会发展的重要动力，是实现区域现代化的必由之路。加快推进城市化进程，带动工业化，是示范区实现跨越式发展、推动农业科技示范的保障条件和重要任务。现就加快推进城市化进程提出如下意见：

一、加快推进城市化进程的必要性

1. *加快推进城市化进程，是关中城市群发展的客观要求。*国家提出建设“关中——天水经济带”，杨凌是经济带中连接西安、宝鸡两个城市的重要节点。陕西省“十一五”规划纲要也明确提出，要加快以关中为重点的城镇群建设，杨凌要加快产业集聚，完善功能，发展成为区域中心城市。因此，加快推进城市化进程，也是贯彻落实规划纲要精神，完善陕西城市布局，推动关中经济带建设的重要举措。

2. *加快推进城市化进程，是杨凌经济社会发展的内在需要。*杨凌是没有母城依托的开发区，经济社会发展基础薄弱，城区面积狭小，城镇人口集聚度较低，城市功能发育不全，客观上要求加快推进城市化进程，以带动工业化和农业现代化，促进示范区经济社会又快又好地发展。

3. *加快推进城市化进程，是更好发挥杨凌示范辐射作用的必然选择。*杨凌示范区成立伊始，就肩负着深化科教体制改革，实行农科教、产学研紧密结合，发展农业高新技术产业，推动农业科技示范等重要使命。城市作为区域经济发展的重要载体和发挥示范辐射作用的依托平台，具有不可替代的重要作用。加快推进城市化进程，是杨凌自我完善、滚动发展，更好发挥示范作用的重要保障。

二、加快推进城市化进程的思路及目标

1. 发展条件及优势

一是区位优势明显。杨凌位于西安和宝鸡中间，是联结两大城市的重要节点。交通便捷，距西安咸阳国际机场仅有70公里，陇海铁路和西宝高速穿区而过，郑西客运专线正在建设，立体交通网络初步形成。

二是科教实力雄厚。西北农林科技大学先后进入国家"985 工程"和"211 工程"，杨凌职业技术学院也被列为国家首批重点建设的示范性高等职业院校之一。两所高校在校学生达3万多人，研究生达5000多人。拥有一批国家和省部级实验室、研究基地和重点学科。雄厚的科教实力是杨凌城市发展的重要特色和优势。

三是生态环境良好。2003年通过了ISO14001环境质量体系认证，先后获得全国旅游示范区和国家卫生区称号。环境优美，适宜人居，具有良好的城市发展潜质。

四是品牌优势独特。杨凌作为全国唯一的国家级农业高新技术产业开发区，具有省部共建的独特优势；每年一届的"农高会"已成为全国四大科技展会之一。经过十年的建设发展，杨凌日益成为我国农业与高新科技成果结合的典范和象征，在国内外具有较高的知名度和美誉度。

2. 基本思路

加快推进杨凌城市化进程的基本思路：以增强产业集聚、提高城市综合竞争力为目标，以体制创新、制度创新和政策创新为动力，以促进三产发展为重点，加快推进人口和生产要素集聚化、工业发展园区化、基础设施现代化，到2012年，实现"一城三中心"的城市建设和发展目标。

"一城"：建成区域性中心城市。

"三中心"：成为全国农业科技成果研发集成、转化、示范中心，全国重要的农业会展旅游中心，西部重要的良种农资物流中心。

3. 主要目标

——经济比较繁荣。国内生产总值达到60亿元。其中，第三产业占到GDP的60%以上。

——城市化水平显著提高。总人口达到22万人，其中，城区人口达到15万人，城市化水平达到68%以上。



——城市功能比较完善。基础配套设施完备，城市的集散功能、生产功能、服务功能和创新功能进一步增强。

——城乡居民生活质量明显改善。城镇居民人均可支配收入达到17500元；建立起覆盖全区的比较完善的社会保障体系；污水集中处理率大于95%，城市垃圾处理实现减量化、无害化、资源化，城市绿化覆盖率达到40%以上。

三、加快推进城市化进程的主要任务

1. 加快推进城市建设，提升城市综合品质

一是打造城市符号，突出城市个性。在城市规划建设和经济社会发展中要体现城市个性文化，突出“农”字特征。建设农业主题公园，打造城市符号。构建由国际会展中心、实用技术馆及新的国际农业展馆等组成的城市展馆群特色景观；构建由渭河水上公园和水上运动中心等组成的城市生态景观，增加城市灵气。

二是拓展城市空间，拉大城市框架。围绕建设区域性中心城市目标，有序拉大城市框架。实施城乡一体规划，实现以城带镇，以镇促城，城乡一体，和谐发展，提高整体实力。加强与周边县区的合作，提前做好揉谷乡、渭河沿岸综合开发规划，逐步拓展城市发展空间。

三是搞好城市配套设施建设，完善城市功能。以制约产业发展和城市发展的供热、供电和交通瓶颈等为重点，不断推进基础设施建设。着力实施好热电联产项目，解决生产和生活供热问题。建立自动化程度高、运行成本低、安全可靠的新型供电系统。

四是加快城中村改造步伐，促进城乡一体化发展。在城市化进程中，要把城中村改造与新农村建设结合起来，与完善市场流通体系建设和促进三产发展结合起来，与户籍制度改革、社会保障制度改革结合起来，大胆探索，有序推进。

2. 优化布局，加快城市功能区建设

实施渭河沿岸综合开发，建设渭河休闲观光带。加强合作，落实杨凌一周至区域合作协议。抓住陕西全面加强渭河综合治理和实施引汉济渭工程的机遇，尽快实施渭河沿岸综合开发工程。重点建设渭河、滨河生活休闲带，打造杨凌城市建设和经济发展的新亮点。

建设邰城路文化教育产业带。争取在邰城路西宝高速南侧引进一所民办院校或二级学院，与西北农林科技大学、杨凌职业技术学院等构成教育培训资源和人才密集区。引导发展相关配套服务业，形成繁荣有序的城市科教产业带。

建设渭惠路物流市场带。发挥杨凌优势，发展规范种子市场和蔬菜批发市场。整合资源，建设农资大市场。搞活农机市场经营，不断扩大市场规模。以杨凌汽车站和火车站为依托，沿渭惠路两侧建设综合货场等，逐步形成统一规范的现代物流体系，建成西部乃至全国有较大影响力的"农字品牌"专业市场。

加快专业园区建设，发展园区经济。通过专业园区建设带动产业发展。努力建设西安—杨凌国家生物产业基地，打造生物医药产业和食品工业两大支柱产业。加快火炬创业园发展，推动高新技术产业转化。支持杨陵工业园区、粮油食品物流产业园、城西创业园、企业孵化园等园区建设，形成"一区多园"的发展格局。

3. 发展第三产业，繁荣城市经济

一是重点发展房地产业。房地产业是开发区和城市经济发展，带动第三产业繁荣的重要手段。通过发挥杨凌环境优势，打造城市品牌，不断营造城市发展的热点和亮点，推动招商招住，加快人气聚集，促进房地产业发展。依托渭河沿岸综合开发，带动房地产发展。以城中村改造和城郊村发展为契机，推行农村住房商品化。鼓励推广经济适用房建设和"职工之家"等廉租房建设。

二是大力培育会展经济。在继续办好"农高会"的同时，要发挥现有展会设施和人力资源的作用，举办各类专业展会和展销。充分利用省部共建和省内共建的体制优势，向行业主管部门争取由杨凌举办或承办全国性的专业展会。如争取林业部每年在杨凌举办一次全国性的苗木交易展示会，争取农业部支持在杨凌举办全国或西部农资种子交易展等等。

三是积极发展特色旅游业。突出"文化和农业科技"特色，发展现代农业观光旅游业。加快开发旅游新产品，延长链条和游客逗留时间。重点做好泰陵公园综合开发，结合渭河综合开发，发展杨凌休闲度假游。加大与太白山国家森林公园、法门寺等旅游资源的捆绑合作，争取在陕西支线旅游线路中增加更多杨凌元素。





四是推进教育培训业发展。发挥现有资源优势，开展面向不同层次的农业领导干部培训、农业科技专业培训和专业技能培训。争取商务部 TCDC 农业官员培训中心项目落户杨凌，将杨凌建成面向第三世界国家的农业技术培训基地。引进 1 ~2 家规模较大的二级学院或民办高校，发挥高等教育的资源优势，扩大教育业发展规模。

4. 培育城市特色文化，宣传推介城市形象

一是打造城市形象。根据城市文化建设总体发展战略，有计划、有步骤地进行城市品牌形象的整体设计、策划和宣传。开展标志性建筑、广场、雕塑、街景等设计和建设活动，广泛征集城市徽标、区花、代表色、形象代言人等，提高公众参与度。组织开展各种形式的宣传推广活动，提升杨凌整体形象。

二是塑造城市精神。开展群众性精神文明和社区文化活动，塑造"尊重科学、勇于创新、埋头苦干、献身农业"的杨凌精神。以建设诚信政府为先导，建设诚信企业为重点，增强全社会信用意识，树立诚信杨凌形象。深化群众性精神文明创建活动，健全各类文明规范，倡导健康文明的生活方式，使城乡文明程度显著提高。

三是建设学习型社会。建设与开发区、农科城相适应的学习型社会，为改革与发展，提供精神动力、智力支撑和文化环境。加快建立学习型组织，努力实现组织模式的根本性变革，在全社会形成浓厚的学习风气。

四、加快推进城市化进程的保障措施

1. 强化规划的引导作用。要遵循城市化发展的客观规律，进一步发挥城市规划对产业和城市发展的促进作用。坚持规划的严肃性，按照规划要求拓展城市面积，搞好功能区建设，确保城市快速协调发展。

2. 加快推动杨凌设市进程。积极协调，实现区划调整目标，拓展发展空间，为争取设市创造条件。在开展设市调研的基础上，尽快成立负责推进设市工作的组织协调机构，直接领导和推动设市工作。

3. 大力进行政策创新和体制创新。加快户籍制度改革，鼓励在城区有合法住所。有稳定生活来源的农民和外来人口落户杨凌。探索建立适应人口流动的社会保障体制，加快建立以养老、失业、医疗为主体，社会统筹与个人账户相结合，覆盖城乡的统一的社会保障体系。推动农村人口向城市和

非农产业有序转移。

4. 加大资金筹措力度。建立以政府投入和市场补偿相结合的投融资机制，坚持"以城建城"的融资策略。加大政府对城市公共设施的投资力度，建立和完善城市土地出让金用途分解机制，确保用于城市基础设施建设。加强招商引资力度，动员民间资金参与城市基础设施建设。

5. 加强组织领导。成立加快推进示范区城市化进程工作领导小组，组织协调推进城市化进程的各项工作。负责研究制定加快城市化进程的工作方案，分解落实各项工作任务，督促检查目标落实情况，确保示范区城市化工作健康协调发展。促进城市繁荣，争取早日设市。

（写于2006年12月）

水是生命之源。水和水价，始终困扰着杨凌发展。经过充分准备，2003年4月，首次组织召开价格听证会，2004年4月开始实行新的供水价格。2009年又引进水利部新华水务公司，并与石头河水库管理局合作，投资实施引水供水工程。杨凌人民终于可以用上优质的自来水了！

杨凌水价改革势在必行

水资源的有偿使用是市场经济发展的必然产物。推进城市供水价格改革，促进水资源的合理利用和科学配置，对示范区的可持续发展意义重大。一是可以强化政府对水资源的统一管理和调控，杜绝无序开采和超量取水；二是可以理顺价格体系，解决同城不同价、分类不清、水价构成不合理以及污水处理等遗留问题；三是可以促进城市供水事业良性运行，解决供水企业长期负债经营的局面，使群众和企业有水可用，实现可持续发展；四是通过价格杠杆的调节，增强全社会节约用水和环保意识，逐步建立起污水处理机制；五是以价格政策为导向，促进供水体制的转换，吸引社会资本投入城市供水建设，满足经济和社会发展对水资源的需求。

一、杨凌地下水资源短缺，供需矛盾日趋突出

水资源是人类赖以生存的基本物质，也是实现可持续发展的重要制约因素。从总量上看，我国是一个水资源短缺的国家，人均水资源占有量仅为2300立方米，相当于世界人均水平的1/4；陕西的人均占有量远低于全国的下限，仅为1290立方米，属于世界贫水地区。加之浪费和污染等原因，水资源更加短缺。据调查，杨凌的地下水资源总量为3387.34万立方米，可供水量为2950.50万立方米，近两年开采量均在2800万立方米左右，也属于缺水地区。

然而，由于我们的水价偏低，长期偏离价值规律和用水实际，未能很好发挥价格杠杆对水资源有效保护、科学利用和合理配置的调控作用，加之用户的节水意识不强，造成水资源的极大浪费。随着经济社会发展，用水量呈不断增长趋势。预计到2005年以后，示范区的水资源供需矛盾将日趋突出，面临缺水的潜在威胁。杨凌作为国家级农业高新技术产业示范区，同时也

是陕西省"一线两带"建设中的区域性中心城市，实现可持续发展具有重要的战略意义。

二、销售价格与成本出现倒挂，水价改革势在必行

杨凌的水价一直执行咸阳市物价局1996年审定的价格。其中，居民用水0.85元/立方米，行政事业用水1.00元/立方米，企业经营用水1.10元/立方米。与全省各地相比，杨凌的水价标准一直处于最低水平，存在着销售价格和成本的严重倒挂。水价过低，不仅使自来水公司亏本运行，缺乏必要的设备维修费用，带病运行；同时也缺乏污水排放处理费用，使杨凌的地下水受到了一定程度的污染。这也是导致杨凌用水定额高、浪费严重、水资源利用不合理的主要原因。而且，由于历史的原因，杨凌长期没有城市集中供水的条件，造成了自备水源井多、无序取水、超量取水的状况，这也是造成水资源短缺的原因之一。

示范区成立后，先后投资9800多万元，新建了20多公里供排水管网和一座日产5万吨的自来水厂，并对杨陵区自来水公司进行了改造扩建，供水能力、供水资产等发生了很大变化，基本具备了集中供水的条件，对杨凌的经济社会发展起到了积极的推动作用。

但是，六年多来供水价格没有根据市场情况的变化及时调整，使其长期在一个偏低的、不合理的水平上运行，严重背离了价值规律。加之受当时政策、供水条件、资金等方面因素的影响，供水价格存在着新老城区不同价、水价构成不合理，以及未开征污水处理费等诸多问题。同时，自备水源井的大量存在，也使得城市供水公网所到地方未能实现充分供水，造成供水资源的浪费这些问题的存在，严重影响了水资源的合理配置和区域的长远发展。杨凌的供水价格改革势在必行。

三、供水价格改革的基本思路与实施步骤

基本思路：发挥价格杠杆作用，促进节约用水，保护和合理利用水资源；充分体现水的商品价值，使水价达到比较合理的水平；将水价改革与供水企业、污水处理企业的管理体制改革以及经营机制的转换配套进行；综合考虑水利工程供水、城市供排水和污水处理的需要，兼顾社会各方面的承受力，按照"统筹兼顾，小幅调整，分步实施，逐步到位"的原则稳步推进。





实施步骤:拟用五年时间,分三步走,将杨凌的城市供水价格调整到合理水平,逐步进入良性循环。

第一步:2004 年出台水价调整方案,供水企业力争做到保本经营,全面开征污水处理费和水资源费,自备水源井一律加表计量收取水资源费和污水处理费,实现同城同价。

第二步:2007 年推行阶梯式水价,供水企业总体实现保本微利经营;污水处理费能保证污水处理企业基本运行;提高水资源费,促使城市供水公网覆盖地区的自备水源全部关闭。

第三步:2009 年,供水企业实现合理计费、合理盈利,污水处理费基本可以使污水处理企业做到还本付息,逐步进入良性循环。

四、改革配套政策措施

(1)以水资源费和污水处理费为价格调节杠杆,逐步关闭自备水源井。由于历史原因,杨凌的自备水源井较多,仅城区就有 52 口,其供水量与城市公网相当。根据《中华人民共和国水法》等有关法律和省政府《陕西省城市供水价格改革指导意见》等文件精神,凡是由自来水公司供水的,水资源费按 0.10 元/立方米直接进入成本计收。对自备水源取用普通地下水、地热水的,拟按照 0.30~1.00 元/立方米征收水资源费。而且,对于自备水源单位的污水排入公网的,要按规定交纳污水处理费;未排入公网的,要交纳排污费。通过系列价格政策的调节,促使自备水源井关闭,从而使水资源的利用和配置达到科学合理和统一。

(2)清理归并随水价一并收取的各种附加收费和基金,制止乱收费和乱加价,减轻企业和群众负担。

(3)考虑居民和企业的承受能力,分步实施,稳步推进,确保低收入群体和特殊公益部门的基本生活用水,维持社会稳定。对城市下岗职工、失业人员、低保对象的生活用水,以及幼儿园、敬老院、福利院和残疾人学校的用水,免收污水处理费,保证其基本生活不受影响。

(4)改革计价方式,促进节约用水。根据国家的统一部署和安排,分步骤分阶段对居民生活用水实行阶梯式计量水价,对非居民用水实行用水超计划、超定额累进加价制度。

(5)建立供水企业审价制度,督促供水企业加强内部管理,节能降耗,降

低成本，优化服务，逐步走上良性发展的轨道。

（6）加强政策引导和舆论宣传，推进水价改革的顺利实施。水价改革是我们绕不过去的坎儿，这应成为当前和今后一个时期杨凌城市建设和发展的重要任务。我们相信，在各有关单位和全体市民的共同参与和支持下，示范区的城市供水价格改革一定能够顺利推进，达到预期目标，实现城市的可持续发展。

（原载《改革与发展》2003.2，作者时任杨凌示范区发展计划局副局长，兼示范区物价所所长）



杨凌和周至同处渭河中上游的重要区段之两岸，两地合作开发，是克服行政区划障碍、打造新的城市景观、促进区域经济快速协调发展的重要举措。2008年初，西安、杨凌签订了战略合作协议，从此正式拉开了沿渭河两岸合作开发的序幕……

关于沿渭河两岸合作开发的建议

为了加快杨凌示范区开发建设步伐，促进周至县经济社会快速发展，杨凌示范区同西安市周至县，应围绕渭河两岸进行合作开发，共同推进区域经济发展。

一、杨凌—周至合作开发渭河的目的意义

1. 国家实施渭河治理战略，为两岸合作开发提供了难得的机遇。国务院已批准了渭河流域重点治理规划。国家将投资200多亿元，启动水资源配置保护、防洪工程和水土保持三大工程，其中渭河陕西段占到总投资的3/4。陕西也将渭河区域治理列入了重点建设项目。而且，一期投资50多亿元的引汉济渭调水工程，也将开工建设。该项目将从根本上解决渭河流域关中地区的缺水问题，为渭河开发提供良好的条件。省水利厅等部门也编制了相关规划，拟将渭河建成陕西最长最大的河滨公园或生态文化长廊。目前，西安也投入了数亿元，进行渭河的生态建设，宝鸡、咸阳等市也相继在渭河沿线建成了河滨公园（或城中河），美化了城市环境。杨凌、周至同处渭河中上游的重要地段，对打造陕西渭河绿色生态线起着重要的连接和补充作用。因此，抓住机遇，搞好杨凌—周至段渭河的开发建设，既符合陕西发展规划要求，也符合双方的长远利益。

2. 沿渭河两岸合作开发，是打造新的城市景观、促进区域经济快速发展的重要措施。经验证明，在区域经济一体化的发展趋势下，一个地方如果没有以城镇群或区域作支撑，将会陷于孤立无援的境地，而削弱自己的竞争力。省委书记赵乐际在《关中经济区发展几个重大问题的研究》中指出，“要优化布局结构，完善城镇体系。加强宝鸡、杨凌、渭南等城市建设，使之成为关中城镇群的主轴线”。根据杨凌所处的地位和作用，需要加强与周至县的

合作，以提高在关中城市群中的影响力。同时，需要搞好渭河的开发建设，以打造新的亮点，提高区域竞争力。

渭河开发是一项宏大工程，需要大量的建设资金。可以通过打造城市新景观，并配合强势的舆论宣传，来吸引投资。在这方面，省内已有许多成功的范例。西安市曲江新区投资60亿元，建设大唐芙蓉园，吸引了数千亿资本进入，使其成为西安重要的旅游地和宜、居住区；西安经开区投资3亿元，建设西安城市运动公园，带动了西安北城的大建设；未央区则以大明宫遗址开发为依托，打造大明宫遗址公园，吸引了几百亿元的投资，促进了经济发展。杨凌周至通过合作开发，打造城市新景观，创造投资新热点，可以使沿河两岸的土地迅速升值，促进房地产、旅游及商业的发展。可以预见，渭河沿岸的开发，将会给双方带来巨大的经济社会效益。

3. 沿渭河两岸合作开发，是克服行政区划等障碍、实现优势互补、紧密合作的有效途经。杨凌经过十多年的开发建设，城乡面貌发生了巨大变化，初步形成了科教发达、产业兴旺、配套完善、环境优美的现代农科城。陕西省在“十一五”规划中，明确杨凌作为区域性中心城市的目标。杨凌以此为契机，把推进工业化、城市化进程作为加快发展的重要战略。但是，由于辖区面积较小，经济社会发展依托的一些重要的自然禀赋和资源十分有限，城市和产业发展受到很大局限，客观上要求开发渭河，以拓展发展空间，带动房地产业和旅游业及商业的繁荣。周至县是西安市重要的农业县区，也是全国最大的猕猴桃生产基地，拥有丰富的农业资源。近年来，周至县政府着力调整经济结构，转变经济增长方式，以增强经济发展活力。由于受水源地保护政策、资金不足诸多因素的制约，许多产业发展受到了限制。为此，已将渭河开发作为重要发展战略，纳入了总体规划。然而，杨凌与周至县分属不同行政区域，单方面进行开发建设，或分河而治，难以达到建设预期效果。如揉谷段渭河堤防防洪标准仅为农防二十年一遇洪水标准，与同一防洪区的杨凌段城防五十年一遇洪水标准相差较大。因此，在渭河开发过程中，双方必须加强合作，才能达到同步、共建、双赢的目的。同时，通过沿河两岸的合作开发，还可以更好地发挥杨凌在体制机制、科技示范以及城市配套功能和区域辐射的作用，使周至的土地、劳动力、农产品等资源优势得到充分利用，促进旅游、房地产等业的发展。

4. 实施沿渭河两岸合作开发，已有良好的工作基础。杨凌与周至县仅





有一河之隔，双方在农业等领域的合作交往由来已久。从2000年至今，杨凌与周至已联合举办了八届“西安·杨凌苗木交易订货会暨杨凌周至精品苗木花卉产销推介交易会”。随着渭河大桥的贯通，双方在交通、旅游、产业等领域的联系更加密切。为了进一步加强合作，促进发展，两地先后已进行了多次沟通联系。2006年8月，省委常委、西安市委书记孙清云，来杨凌，参加杨凌与周至关于区域经济合作框架协议的签约仪式，并指示西安市有关部门积极推动西安与杨凌、杨凌与周至的合作。随后，两地发改部门，积极开展前期调研，推动合作的深入开展。年底，西安市政府领导，组织市发改、国土、规划等部门以及周至等县，召开了专题会议，具体落实同杨凌的合作事宜。这些都为双方开展深入合作奠定了良好基础。

二、沿渭河两岸合作开发的主要内容

沿渭河两岸合作开发的主要内容，就是抓住中省关于渭河综合治理和生态建设的有利时机，围绕沿渭河两岸，加强以产业开发为重点的紧密合作。拟设立“杨（凌）周（至）渭河两岸综合开发园”，主要包括：渭河绿色生态长廊景观区、滨河休闲居住区、现代农业观光区、现代农业产业区等四大功能区。

1. 渭河绿色生态长廊景观区

（1）渭河堤防加固工程。主要是对渭河南岸周至段长约12公里的堤防、渭河北岸揉谷段长约5.1公里的堤防进行加固处理，使渭河两岸形成对称、协调的环境条件。同时，对河道河心洲进行整治，形成枯水期的河道景观。

（2）沿河景观的生态、文化建设工程，打造渭河滨河公园。在两岸堤防上及周围地区，设立观景台和游玩区，建设绿色的动植物、人文雕像等。同时，修建景观大道以及其他辅助配套设施，将杨凌（周至段）渭河建成渭河中上游最具特色的绿色长廊和生态文化旅游休闲区。

2. 滨河休闲居住区

在渭河沿岸，进行商业性房地产开发，规划建设高档宾馆、写字楼、五星级休闲度假酒店，以及其他辅助配套设施等。

3. 现代农业观光区

在渭河大桥周至段公路以西6公里、渭河南岸以南2公里，规划面积12平方公里，作为现代农业展示区，把发展苗木、花卉等产业，与旅游服务和观光休闲结合起来，建立现代农业示范点等。

4. 现代农业产业区

在渭河大桥周至段公路以东 2 公里、渭河南岸 2 公里以南的区域，规划面积 4 平方公里，作为产业开发区，并纳入杨凌循环经济试点园区、国家生物产业基地的范畴，大力招商引资，争取项目资金，重点发展果(饮)品加工、脱水蔬菜、方便食品等农副产品加工业。

三、合作模式及机制

在区域合作方面，国内已有许多成功的范例。目前主要有以下三类合作模式：第一类，我省的西安市经济开发区与高陵县人民政府合作建设泾渭工业园的模式；第二种是广东省中山市与河源市的中山(河源)产业转移园模式；第三种是陕西省西安与咸阳的一体化模式。

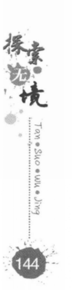
模式之一：2001 年西安经济开发区管委会与高陵县人民政府规划 25 平方公里，合作组建泾渭工业园，成立协调领导小组，并由西安市经开区成立园区管理办公室，负责园区的建设和管理。高陵县配合完成前期征地工作，代办县内各种手续。泾渭工业园于 2003 年初全面正式启动。截至 2006 年年底，园区基础建设总投资 10 亿元人民币，已有 10 平方公里土地达到了“七通一平”。目前，已有入区企业 50 余家，总投资超过 100 亿元，产值超过 200 多亿元。

模式之二：广东省中山市与河源市合作建设的中山(河源)产业转移园，是河源与中山两个地级市之间的合作项目。也是紧密合作的方式，不同之处在于该合作采用“委托包干”开发：即中山市政府按 75 元/m^2 的土地价格委托河源市政府包干开发，不足部分由河源负责。在转移工业园区内，流转税和所得税地方留成部分按 50% 的比例分成。对中山市来说，转移企业腾出了发展空间，缓解了土地资源日益紧张的瓶颈。对河源市来说，得到了发展工业园的启动资金。

模式之三：西安市与咸阳市政府为了促进经济社会共同发展，加快区域合作，发挥优势互补，实施了西咸一体化战略。2002 年，两市，签订了协议，确定了规划统筹、交通同网、产业同布、市场同体等“八同”目标。并成立了“西咸一体化领导小组办公室”，推进区域合作工作。但五年过去了，整体工作进展不大，收效甚微。主要是工作模式过于松散，缺乏强有力的推进机构，致使许多双方确定的大事长期搁置，无人推动，难以实现。

杨凌与周至的跨区域合作，要吸取外地的经验教训，从实际出发，建议





采用第一种合作模式。即在沿渭河两岸先期规划10平方公里，进行合作开发。双方共同组成协调领导小组，研究在共建过程中遇到的重大问题。杨凌示范区成立园区管理办公室，进行开发建设和管理。负责园区的总体规划、设计；负责完成“七通一平”的基础设施投资，负责招商引资、入区企业的管理等。园区内独立核算，设立国税、地税分支机构，负责区内企业税征收，属地方财政收入的税收，双方按照一定的比例分成（参照投资比例）。周至县负责规划建设区内土地的前期征地工作，代办县内各种手续，提供电信、治安交通等管理工作。根据实际情况，双方需要共同成立园区土地管理办公室。办公室受示范区管委会和周至县人民政府相关职能部门委托，统一管理园区规划范围内的国土房产、拆迁安置等方面的工作。人员由双方共同派出组成，在合作园区现场办公。

四、工作计划及安排

1. 加强磋商，达成共识，尽快签订合作协议

两地主要领导在渭河开发方面要加强交流与协商，推动相关部门开展工作，尽快签订合作共建“杨（凌）周（至）渭河两岸综合开发园”的协议。

2. 成立相应的组织机构，加强领导，推动合作

（1）成立协调共建领导小组。由西安市政府、周至县人民政府和示范区管委会有关领导组成。主要职责是：负责制定政策，组织编制规划，研究在共建过程中遇到的重大问题。

（2）成立杨（凌）周（至）渭河两岸园区开发管理办公室，具体负责园区内的日常工作。

3. 适时启动相关工作

（1）编制沿渭河两岸总体发展规划。

（2）开展土地、水利等方面的摸底调查，加快相关手续报批。

（3）组织策划渭河堤防、渭河公园项目，积极争取中省支持。

（4）进行整体策划宣传、积极招商引资，推动园区开发建设。

（写于2007年9月）

农业现代化，实质就是农业的工业化。即用先进的工业技术装备农业，用发达的工业基础反哺农业，用现代工业方式经营农业。加快杨凌的工业化进程，是促进农业园区快速健康发展的题中应有之意和重要措施。

关于加快推进杨凌工业化进程的建议

工业是现代经济的主题，是实现经济跨越式发展的重要推动力量。为了进一步增强杨凌的自我发展能力，推经济社会又快又好发展，就加快杨凌工业化进程提出以下建议：

一、加快推进工业化进程的必要性

杨凌示范区成立以来，依托农业科技、特色资源以及体制机制等比较优势，通过招商引资和扶持企业发展等措施，逐步形成了以生物制药、环保农资、食品加工、农牧良种为主导的特色产业格局，推动了经济规模的快速扩展。一是工业经济总量增长迅速。2006 年，完成工业增加值 7.52 亿元，是 2000 年的 12.6 倍，十五期间年均增长 52.5%。二是特色工业成为拉动经济发展的主导力量。生物医药、食品加工、环保农资产业的产值占全部工业总产值的 95% 以上。三是工业企业生产经营发展总体态势较好。在建医药企业 14 家，10 家通过 GMP 认证，拥有药品批号 173 个。恒兴果汁、李华葡萄酒、当代蜂业产品、圣桑饮料已成为区域性知名品牌。

但是，受区域资源禀赋、发展基础等因素制约，示范区工业经济还存在较大差距。主要是：工业经济总量不大，工业企业数量较少，投资规模大、经济效益好的企业和项目不多。企业的产业链短，产品结构单一。农业产业化龙头企业带动作用不明显。企业融资、基础设施、铁路货运等制约产业发展的瓶颈因素较多。产业的聚集度不高，为企业服务的公共平台尚不完善，加快工业化进程的意识还需进一步增强。

加快推进工业化，对于增强杨凌自我发展能力，提高对外示范辐射水平，实现二次创业目标，具有十分重要的意义。为此，要抢抓机遇，乘势而上，进一步明确方向，突出重点，强化措施，大力实施工业强区战略，全面加快工业化进程。





二、工业化发展的目标任务

加快工业化进程总的要求是：全面落实科学发展观，抓住发达国家和东部地区产业转移的契机，着力“打造两个基地，做强五大产业”，即以建设国家级生物产业基地和西部重要的食品工业基地为突破口，构建以生物医药、食品工业、新材料与新能源、种业和环保农资等五大产业为主导的新型工业体系，实现工业经济的跨越式发展。

奋斗目标和主要任务：到2010年，全区工业增加值从2005年的5.03亿元增长到20亿元。规模以上工业总产值达到85亿元，形成4个年产值过10亿元和10个年产值过3亿元的重点企业；新增15个国家名牌和省级名牌产品。

三、突出重点，构建特色工业产业体系

1. *着力打造国家级生物产业基地和西部食品工业基地。*坚持“三大三高”，即：大产业带动、大项目拉动、大投入驱动，确保生物产业基地和食品工业基地高标准建设、高层次推进、高速度发展。同时，以专业园区建设为平台，重点建设生物医药产业园、食品工业园、物流产业园、火炬产业园、环保能源产业园等专业园区，促进产业集聚。

2. *依托优势企业，壮大支柱产业。*大力支持以郝其军制药等为代表的生物制药企业；以雨润食品、恒兴果汁、本香集团、圣桑果汁、当代蜂业等为代表的食品加工企业；以中兴林产、秦川木塑、华电热电联产等为代表的新材料新能源企业；以华秦饲料、博迪森、华阳等为代表的环保农资企业，实现低成本快速发展，力争在规模和效益上取得重大突破，带动五大支柱产业快速扩张；继续引进重大工业项目，依靠增量做大工业总量。

3. *发展关联产业，促进产业集群。*围绕五大支柱产业以及重大项目，发展配套产业，培育一批技术关联度强、产业相配套的企业，走上下游配套、专业化发展之路，尽快形成产业集群，发挥规模效益。

大力发展涉农工业，提高农村工业化水平。积极发展农产品深化加工，重点围绕粮食、畜牧、果蔬等农产品，支持农业产业化龙头企业和各种形式的个体私营经济发展，提高农村工业化水平，促进农民增收，实现城乡协调发展。

四、强化措施，不断加快工业化进程

1. *加强对工业发展的领导*。成立工业发展领导小组，负责协调解决工业发展中的重大问题，制定完善支柱产业发展规划。将工业发展纳入管委会和区政府的年度目标任务，严格考核。坚持依法行政，优化发展环境，鼓励有关部门为工业发展搞好服务。构建工业运行监测体系和预警机制，提高对工业经济的调控水平。

2. *加大招商引资力度*。按照"招大商，引外资、建集群"的思路，围绕工业主导产业发展、产业链延伸，积极开展专业化招商引资，重点引进产业带动型的大项目和国内知名企业的研发中心和设计中心等高端环节项目。加强与西安等市区的区域经济合作，承接国际和国内东部沿海地区产业转移，引进国内外知名企业落户杨凌。

3. *多方筹措资金，加大政府投入力度*。设立工业发展专项资金，主要用于对生物产业和食品工业的重点企业以及重点招商引资项目的贷款贴息、配套补助和对有突出贡献的企业和经营者的奖励。启动安排5000万元专项资金，以后按财政平均增长速度逐年增加工业发展投入。

4. *搭建融资平台，服务工业发展*。利用好省政府给杨凌每年5000万元的产业引导资金，扩大中小企业担保基金，提高担保贷款规模。充分发挥各类投资公司、中小企业担保基金的融资功能。加强与证券公司、金融机构的合作，推动区内部分金融机构实现省上直管，并扩大授信权限。鼓励股份制金融机构在杨凌设立分支机构。落实好扶持金融单位发展的各项政策措施，推进银企互动，着力解决生产性企业流动资金短缺困难。拓宽融资渠道，利用资本市场解决产业发展资金不足问题。

5. *改善投资环境，切实解决制约企业发展的瓶颈问题*。重点解决好供热、运输、供电、土地等制约因素。积极争取2×30万千瓦热电联产项目实施，彻底解决示范区集中供热问题。争取启动杨凌铁路货运站的建设，提高电力保障水平，切实减少非计划停电次数和时间。适度超前，按照每年1000多亩的规模，做好产业用地储备。同时，要完善人才开发、咨询培训等配套服务体系建设。

6. *加大服务力度，建立投资服务快速反应机制*。加强产业服务链建设，搞好对项目入区后的用地和水、电、气、热、路的配套，协助解决土地、规划、





建设等审批手续，督促企业开工建设，实现各阶段工作无缝衔接。建立入区项目全程跟踪服务链。所有相关部门、服务保障单位都要提供规范的服务标准。涉及企业入区的项目选址、土地价格、优惠政策、配套保障条件及开工建设服务保障，做到及时研究，果断决策，建立起投资服务的快速反应机制，促进尽快落地生根，成长壮大。

（写于2007年11月）

招商很重要，它关系发展，也影响未来。招商也很难，既要有好的思路，还要有好的精神状态；既要有“选商”的理念，也要有“商选”的准备；既要出力，还得用心；既要分工，更要协作。

解放思想要为“生命线工程”开路

思路决定出路，想法决定办法。对于杨凌示范区而言，解放思想不是叶公好龙，而是内在的需要和现实的呼唤。如果说，创新是示范区发展的灵魂的话，那么，解放思想就是示范区发展的开路先锋。否则，再好的创新理念都会熄灭，再多的创新成果也会胎死腹中，更遑论快速发展了。

解放思想关键是要解放我们每个人自己的思想。人人都应做身体力行的“运动员”，而不是隔岸观火的“评论员”和负责吹哨的“裁判员”。思想是否解放，应体现在行动上，落实在工作中。

招商引资是示范区发展的生命线。笔者负责此项工作，深感荣幸，也倍感压力和责任。按照这次解放思想大讨论活动的要求，结合工作实际，对此做了一些反思，谈点粗浅的看法，以期改进工作，收到实效。

第一，招商引资既要有好的思路，还要有好的精神状态。招商引资很重要。在某种意义上说，招商引资关系发展，招商引资决定未来。杨凌经过十多年的开发建设，已进入了“二次创业”的关键时期，推动城市化、工业化进程，建设区域中心城市，需要走改革开放之路。我们在加大改革力度、启动内在活力的同时，更需要借助外力来发展壮大自己。在国家支持资金相对减少，难以满足杨凌发展需求的情况下，依靠市场机制的力量，通过招商引资来加速杨凌发展就成为必然的选择。

招商引资很难，需要有好的精神状态。人们形象地概括说，“招不到好商把人急死，招到商落不下来把人难死，落地之后发展不起来把人气死”。只有解放思想，打破传统的行为习惯和思维定势，克服不合时宜的方式方法，摒弃阻碍发展的落后观念，团结一心，开拓创新，才有可能创造奇迹。招商引资竞争激烈，难如人愿。必须要解放思想，克服各种消极畏难、悲观厌战情绪，摆脱怨天尤人、无所作为的精神状态，齐心协力，迎难而上。

当然，良好的精神状态需要有相应的机制来保障。研究招商引资方面





的系列配套政策措施，逐步探索建立新的招商机制，才是治本之策。同时，还需要营造相应的文化氛围。需要各方面的支持和理解，既要褒扬成功，更要宽容失败，鼓励招商人员放心大胆地去闯、去拼。

第二，招商引资既要"选商"，还要接受"商选"。一方面要树立"选商"的理念。按照"招大商、引外资、建集群"的思路，选择杨凌产业发展需要的好商、具有较大税收贡献和带动作用的大商，以及能在杨凌得到快速发展壮大的强商。拾到篮里并非都是菜。既不能饥不择食，把淘汰技术的落后项目招来；更不能饮鸩止渴，把有污染等问题的企业招来，防止重蹈一些地方先发展后治理之覆辙。按照"招商引资要服从于规划，又要引导规划"的思路，合理布局，搞好企业入区选址。不能各自为战，任意布点，处处冒烟，避免走先建设后规范之弯路。

另一方面，要有"商选"我们的思想准备。商人是理性的、现实的，资金的流向也有其内在规律。他们始终寻找适合于自己发展的环境，因此，我们需要知己知彼。既要对目标区域、目标企业进行深入分析，又要对自身配套能力、比较优势有充分的了解，把主要时间和精力放在配套条件较好、产业集聚明显、综合优势较强的行业和企业上。否则，他们即使今天来了，明天还要走；今天活了，明天也会衰。当前，要紧紧抓住时机，采取措施，积极承接"珠三角"、"长三角"地区的产业转移。我们可以在这些地区设立招商代理机构，拓展招商市场，降低成本；也可以主动出击，策划宣传营销，上门蹲点招商，求取实效。

第三，招商引资既要用力，还得用心。招商引资的目的是为了促进区域经济社会发展。尽管许多地方都在下达招商任务，但它只是手段而已。我们不能为了完成任务而招商，应始终把杨凌的需要和未来的发展作为招商引资的着眼点和落脚点。在招商中，我们代表着杨凌的利益，不能单纯依赖政策优惠去迎合客商。但面对激烈的招商竞争，我们还需要从企业的角度来考虑问题。最终要在杨凌的未来与企业的发展中寻找结合点，在示范区的利益与企业的利益博弈中寻找平衡点。在成全企业的同时，成就杨凌，实现双赢或多赢。

招商还需要用心。我们要从杨凌的需要和可能出发，主动策划包装一些大项目、好项目，以此来吸引投资。招商不是求商，而是服务，我们要把主要精力放在提高服务深度和质量上。针对不同产业、不同类型企业，实现个

性化、专业化服务。在对项目深度分析和有效把握的基础上，制定不同的招商引资计划，并体现在招商流程的各个环节之中。用我们优质高效的服务去吸引客商、打动客商，增强其投资杨凌的信心，用我们的诚心换取客商投资杨凌的决心。

第四，招商引资既要分工，更要协作。企业是否选择杨凌，看的是示范区软硬环境和未来发展，看的是杨凌的产业配套和市场盈利，看的是政府服务水平和社会文化氛围。因此，招商不仅是招商部门的事情，也是大家的事情。人人都是示范区形象，个个都是示范区的投资环境。各方面都要有全局观念，真心实意去服务。虽然国家的法律法规是我们行动的依据，各种规章制度和道德规范是我们的行为准则，但也要把原则性和灵活性有机结合起来，提高工作效率，保证工作质量。做到不唯书，不唯上，只唯实。当前，招商引资竞争激烈，情况千差万别而又千变万化，需要在坚持原则的前提下灵活与变通，特事特办，急事先办。凡事套框框、搬条文，四平八稳走程序，往往会贻误战机。商难招来，即使来了也可能会被气走！

企业创业犹如“西天取经”，途中会遇到各种困难和问题，我们需要设身处地为其着想，体谅企业的难处，真心实意为他们排忧解难，坚决铲除各种“吃拿卡要”现象和阻挠企业正常建设、生产的行为，尽快让企业安下来，富起来。企业的发展，既检验着示范区产业成长环境，更检验着示范区人思想解放的程度，以及这次解放思想活动的成效。

链　接

招商引资是杨凌示范区发展的“生命线”。近几年，示范围绕“招大商、引外资、建集群”的工作方针，强化措施，加大力度，招商引资呈现出快速增长的好势头。据统计，2006—2010 年，全区招商引资实际到位资金分别为：7.74、11.8、17.74、24.4、36.2 亿元，累计达到 97.88 亿元，五年内增长了 3.68 倍，年均增长 47.1%，对示范区的经济社会发展产生了积极的影响。

招商引资与杨凌示范区 GDP 增长比较(亿元)

示范区招商引资与 GDP	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
示范区 GDP 总量	20.31	25.76	32.13	39.86	47.29
招商引资到位资	7.74	11.8	17.74	24.4	36.2
所占比例	38.11%	45.81%	55.21%	61.21%	76.55%

从上表可以看出,招商引资实现的投资,在 GDP 中所占比重较大。GDP 增长与招商引资的增长,呈现出较强的正相关关系。而且,招商引资总额与 GDP 之比也在逐年提高,从 2006 年的 38.11% 上升到 2010 年的 76.55%,这表明招商引资工作越来越成为拉动杨凌经济社会发展的重要力量。

(原载《杨凌时迅》2008.6.25,中国杨凌招商网 2008.6.27。作者时任杨凌示范区招商系统党支部书记、招商二局局长)

招商引资在路上——近两年重点项目建设回眸














乘风破浪 会有时

第三辑

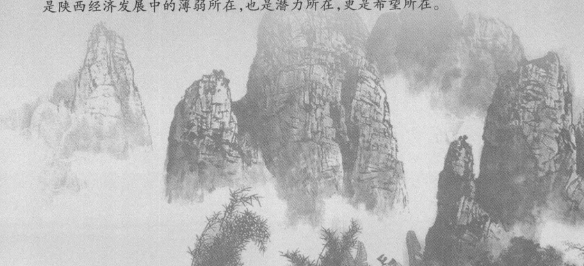
企业改革与市场经济

背　景

振兴陕西经济的“突破口”在哪里？党的十五大召开以后，陕西从上到下，深入基层，开展调查研究，寻求对症良方。

调查显示：一方面，陕西的国有经济没有从整体上搞活。特别是国有小企业，曾在历史上做出过重要贡献，占国有企业总数的90%，固定资产30%以上，职工总数50%以上，在发展经济、维护稳定、保障就业等方面，发挥着重要作用。但大部分企业已设备陈旧，工艺落后，经营困难，发展缓慢。全省国有小企业负债率高达81%，有的地市亏损面高达90%以上，相当数量的小企业处于“活不好，死不了”的境地，成为制约经济发展的重要因素。另一方面，所有制形式单一，非公有制经济比重低，总量小，在全省国内生产总值中仅占11.8%，个体、私营企业总数仅占全国的2.1%和2.19%，不仅与广东、浙江等沿海发达地区有差距，而且也落后于四川、山西等周边省份，成为多种所有制经济共同发展中的“短腿”。

普遍认为，放开搞活国有中小企业、大力发展非公有制经济，这既是陕西经济发展中的薄弱所在，也是潜力所在，更是希望所在。



引言

党的十五大召开以后，陕西省组织开展解放思想大讨论，通过集体"号脉会诊"，开出了一剂对症"良方"：《关于放开搞活国有中小企业的决定》和《大力发展非公有制经济的决定》（简称"两个决定"）。

笔者从渭南市委被调到陕西省委、省政府贯彻"两个决定"领导小组办公室工作，有幸参与和见证了这场改革。从秦东敲响第一锤——《渭南市临渭区公开拍卖出售33户国有集体企业产权的调查》，到企业转制《改革求生存，转制促发展》，再到探索建立新的企业制度《乘风破浪会有时》，改革走得那么果敢，又那么艰难。

随着改革的深化，出现了许多困难和矛盾，针对当时的一些普遍性问题，撰写了《关于国有企业改革过程中几个问题的思考》，被《陕西工作交流》《陕西政报》刊用，并收入《五十春秋》一书。在"两个决定"颁布周年之际，特意撰写发表了《春潮滚滚动三秦》一文，引起了一定反响。

这场改革，当时曾走在了全国的前列，也在陕西发展史上留下了浓墨重彩的一笔……







№ 000072

秘密

陕西工作交流

第 52 期

中共陕西省委办公厅

工作研究

关于国有企业改革几个问题的思考

省委、省政府贯彻落实两个决定办公室

江泽民同志指出："全面推进国有企业的改革和发展，是一个非闯不可、也躲不过去的关口，打好这场攻坚战，不仅关系到国有企业改革的成败，也关系到整个经济体制改革的成败。"回顾总结陕西近年来的改革历程，分析当前国企改革面临的困难和阻力，本文就"攻坚"中的几个问题，

—1—





关于国有企业改革几个问题的思考

回顾总结陕西国企改革的历程，分析当前国企改革面临的困难和阻力，就“攻坚”过程中几个突出问题进行思考，提出改革主体归位和改革方向定位问题：政府应该做什么？企业又当怎么做？

关于国有企业改革过程中几个问题的思考

党的十五届四中全会指出：“全面推进国有企业的改革和发展，是一个非闯不可、也绕不过去的关口。打好这场攻坚战，不仅关系到国有企业改革的成败，也关系到整个经济体制改革的成败。”回顾总结陕西近年来的改革历程，分析当前国企改革面临的困难和阻力，本篇就“攻坚”中的几个突出问题，做一些粗浅的思考和探索。

一、改革主体归位：企业和职工

市场的主体是企业，企业的载体是市场。国有企业要适应市场竞争的生存需要，就必须进行改革。改革的主体毫无疑问应当是企业本身。那场发生于80年代初的农村改革，之所以取得举世瞩目的成就，就是因为它源自于农民的自发和自觉行动，动力机制建立在了广大群众之中。但在国企改革过程中，谁要改革、谁在改革的问题并未得到很好的解决，出现了改革主体的错位。

“存在的事物有它合理的一面”。在改革初期，政府作为国企改革的主体，具有一定的必然性。由于历史的原因和思想认识的局限，企业和职工普遍缺乏变革的主动性，改革的内在动力明显不如农民。因此，国企改革最初的发动者和组织者，只能是政府。在陕西的国企改革中，各级政府发挥了重要的推动作用，成为事实上的“主角”。但在具体操作中，却非常注意保护和调动企业及职工的积极性。明确要求：坚持因企制宜，一厂一策的原则；把妥善安置工作作为改革的前置条件；充分尊重职工意见，改制方案必须经过职工讨论等等。正是由于这些措施合了“道”，才使改革得以推进。截至1998年底，全省国有小企业改革面已达69.57%；约有1/3的改制企业效益





开始好转。可以说，在全国新一轮国企改革的攻坚战中，陕西已领先了一步。

但是个别地方在工作中也出现了一些问题。如有的表面热，里面冷，观望等待，消极应付改革；有的急于求成，却苦无良方，搞形式主义，出现了一些翻牌公司；有的工作方法简单粗糙，越俎代庖，引起了职工群众的不满等等。随着改革的逐步深入，人们普遍感到越改越难改，越改越不会改。如果继续采用行政的办法，强力推进，只会适得其反。如何直面困难，力求取得新突破，笔者认为，关键是要适时地把改革主体地位归还给企业和职工。

首先，做好政府的“角色”转换。结合当前机构改革，切实转变观念，转变职能，改变做法，由主导改革转向指导改革、支持改革、服务改革。

其次，高唱改革主旋律，在广大职工中达成共识。在当前，抓住了改革，就是坚持了发展，维护了稳定。国企改革是人势所趋，不可逆转。

第三，争取绝大多数群众的支持和参与。从调查中发现，目前多数群众对改革的整体情况知之甚少，对改革产生的深刻影响和效果估计不足，往往以点带面，以偏概全，得出与实际相反的结论。要及时地把改革的基本情况及形式向社会通报，从而坚定广大群众的信心。同时，要坚持典型引路。通过正反两方面的典型宣传，使企业职工认识到改比不改好，早改比晚改好。改革是唯一出路，不改就是绝路、死路。

第四，注意把握好“度”。既要把握好改革推进的节奏，把改革的力度和社会的可承受结合起来，又要充分考虑政策调整的效果，始终把维护绝大多数职工群众的根本利益作为改革的出发点和落脚点，真正使改革成为企业及职工的内在要求和自觉行动，由“要我改”变为“我要改”。

总之，只要我们注意加强引导，像当年农村改革那样，把动力机制建立在群众之中，充分相信群众，依靠群众，立足实践，积极探索，国企改革就没有迈不过去的硬坎，没有闯不过去的难关。

二、改革方向定位：产权明晰与制度创新

党的十五大之后，新一轮国企改革的最大突破就在于越过了所有制这个“雷池”，直指产权。改革开放20年来国有企业改革，从拨改贷到利改税，从扩权让利到承包制、国有民营等等，就像难猜的“斯芬克斯之谜”，始终走不出这个怪圈。蓦然回首，我们才发现问题的关键在于没有触及体制之根

本，没有抓住产权之核心。

在明晰产权的基础上进行制度创新，是新一轮改革的最大特征。怎么创新？一言以蔽之，就是建立现代企业制度。虽然这种制度已被实践现代经济发展史证明是行之有效的，但并不意味我们可以不加改造地直接移植过来。因为国企改革有很强的“路径依赖”性质。如果忽视了建国五十多年来所形成的价值观念和文化传统，以及国有企业过去的发展过程和今天的改革道路等因素的影响，硬将在“盎格鲁—撒克逊”式的价值观上形成的西方（实际上是英美）企业制度套在我国企业身上，将无助于国有企业制度的合理化，甚至可能会使企业内部和外部的各种摩擦越来越多，从根本上损害企业效率的提高和竞争力的增强。所以，在建立现代企业制度的过程中，不仅要同世界通行的一些企业制度原则接轨，而且还必须同中国人的文化背景、价值观念“接轨”，只有这样，企业才有希望成为市场竞争中的真正强者。因此，根本出路取决于我们在实践中的丰富创造，而这种创造性则要基于我们对世界企业制度发展规律的深刻理解和对国情、区情、厂情的准确把握。现代企业制度并不是包治百病的灵丹妙药，最好的企业制度就是符合市场经济要求和生产力发展水平的、切合企业实际的制度。历史赋予了我们艰巨的制度创新任务，但只能在有限的空间中作出抉择，解决历史沉积下来的许许多多的困难和复杂问题。对于陕西的许多小企业来说，并不一定都要建立现代企业制度，搞合伙制、合作制、独资的公司等可能更适合。

三、政府做什么：引导与服务

国企改革不可能一步到位。已改制的企业，仍然不同程度地存在着一些困难和矛盾。如产权制度改革与思想观念滞后的矛盾；公司制外壳与企业内部法人治理结构不完善的矛盾；企业内部改革与外部环境不配套的矛盾等等。因此，不能仅看改了多少，更不能“一改了之”。政府应该做什么，说起来谁都明白，重要的在于落实在行动中，要实实在在地帮助企业研究解决一些自身无法解决的突出问题。

1. **融资问题**。资金是企业发展的“第一推动力”，资金紧缺，供血不足，是企业经营面临的最大困难。目前，银行贷款仍是企业融资的主要渠道，而“贷款难”的问题却愈益突出。据反映，某市100多户改制企业，今年一季度未从银行得到一分钱贷款，出现了“血荒”。



然而我们看到，一方面由于消费需求的下降，使储蓄存款大幅度上升。仅1至2月份，全国城乡储蓄存款新增3400亿元，约相当于去年全年新增存款7200亿元的一半；另一方面，银行系统面对东南亚金融危机的压力和商业化改革的需要，有降低贷款风险和解决单位贷款成本的要求，通常不愿意经营小企业的信贷业务，使贷款余额出现了下降趋势。银行面临着储蓄存款增加与贷款幅度下降的双重压力和提高经济效益与防范金融风险的两难选择。

车到山前要修路。我们寄希望银行能尽快转变观念，转换机制，更应帮其化解风险，消除顾虑。怎么办？成立贷款担保机构正是沟通银行的企业之间的一条渠道。可是能否"渠成水到"，使良好的初衷变成现实，产生出"四两拨千斤"的神奇效果，仍有赖于政府的正确引导，特别是银行的支持和努力。

建立贷款担保机构，并不能"普救众生"，解决所有企业的贷款困难。因此，仍然要进行多方面的积极探索。如商洛地区按照"企业申请，政府推荐，双向选择，银行决策"的原则，仅去年第四季度各专业银行向改制到位的企业通过"封闭贷款"的方式，及时注人技改和流动资金5480万元，有效地支持了企业改革，促进了区域经济的发展。

2. **"融智"问题**。在知识经济时代，一个企业如果缺乏合格的人才，就会在激烈的市场竞争中失去自己的地位，其生存和发展必然会陷人困境。在一定意义上说，"融智"比"融资"更重要。

在调查中了解到，目前多数国有小企业在吸引人才上缺乏竞争力。职工素质低下，管理技术人才短缺的矛盾日益突出。如某企业有210多名职工，竟然找不到一名大学生和技术人才。因此，当务之急是要尽快研究制定政策，充分发挥政策在宏观调控中的杠杆作用，引导党政机关、事业单位富余人员以及大中专毕业生到企业中去，积极投身于经济建设主战场。要帮助小企业培训各类人才，不断提高企业的职工素质和竞争能力。同时，还要善于借用"外脑"，千方百计聚集精英，为企业构筑一流的"专家支持系统"。

3. **班子问题**。事在人为，企业搞得好坏，关键在人，在领导集体。有人说，国有企业失败，70%的问题出自厂长、经理这一层。国有企业经理可以大致分成三种人，即以权谋私的、以企业作为跳板的和认真干事的。这与国有企业目前三分之一盈、三分之一亏、三分之一不盈不亏的态势基本吻合。

解决当前企业领导班子问题，关键是要探索建立适应市场经济要求的选任机制和激励约束机制。其中最根本的一条就是要按照《公司法》的要求，切实规范企业法人治理结构。政府作为出资者，需要委派或指派董事会成员，而经理人员则应当由董事会直接聘任。董事长的产生，应充分体现"竞争"精神，通过双推双考、实行竞争上岗。在选任工作中应确立新的观念：只有想干事、会干事的人，才能干好事。所以，既要看德，更要重才。为避免选派过程中出现不正之风，可以建立"政府主管部门选人、用人连带责任制"。也可以通过面向社会共开招聘的办法吸纳人才，并最终靠市场机制实现优胜劣汰。

高激励才能产生强约束。一方面，我们可以学习借鉴西方的企业经营者年薪制的做法，也可以实行期股激励方法，把经营者的报酬同企业的兴衰捆在一条船上。另一方面要逐步探索建立有效的监督约束机制。要树立监督也是爱护的思想，注意搞好"两个结合"、"一个公开"。"两个结合"是指企业的外部监督和内部监督相结合，企业党组织监督和职工民主监督相结合；"一公开"就是厂务公开。同时，要发挥传统优势，把思想政治建设放在首位，在企业中形成一种浓厚的学习风气和文化氛围，促进企业健康发展。

4. 环境问题。总体上说，目前大环境不错，但小环境不够好。这一直是困扰陕西经济发展的老问题。而且，软环境比有形的硬环境问题更突出，影响更深广。我们经常发现，一些曾从门里赶出去的问题，又从窗户里钻进来了。过去在为企业服务中存在的"门槛高，负担重，收费多，办事难"的现象又以新的形式出现了。因此，改善环境是搞好国企改革和发展的当务之急。通过实行税费改革，结合政府职能转变和对执法部门的整顿，清理一些不合理的收费项目，以解决"收费多"的问题；通过综合治理，遏制"三乱"现象蔓延，以解决企业"负担重"的问题；通过降低市场准入条件，变审批制为注册登记制，以解决进入市场"门槛高"的问题；通过深入推行"一厅式办公"、"一条龙服务"，建立各种规章制度和服务承诺，把形式的转变与服务质量的提高统一起来，以解决"办事难"的问题。总之，要多管齐下，综合治理，集中整顿，切实为企业改革和发展营造良好的环境。

5. 服务问题。要下大力构筑好六大服务支撑体系；一是融资服务体系。当前，可以采取封闭式贷款的办法，解决企业流动资金困难；选择有条件的地市进行中小企业担保机构试点，以解决"贷款担保难"问题；鼓励社会力



量，组建风险投资公司；多渠道筹集“扶小”基金，对有一定规模和水平的创新项目进行帮扶。通过这些措施，解决企业的燃眉之急。二是人才资源开发、培养的社会服务体系。按照稳住人才与引进人才相结合，开发利用人才资源与培养人才相结合的思路，逐步设立面向中小企业服务的人才市场和中介机构。三是科技服务体系。四是信息服务体系。五是市场准入服务体系。转变工作方式变审批制为注册登记制；借鉴外地的做法分步取消一些审批权。六是建立健全社会保障体系。逐步形成基本保险社会化、补充保险商业化、社会救助制度化的社会保障体系。通过构筑六大服务体系，逐步营造一个适宜于中小企业生存和发展的“春天”。

四、企业怎么做：创新与超越

企业兴衰取决于市场。企业要从整体上适应市场，就必须进行配套改革。所以，要从观念、技术、产品、管理等各个方面进行改革创新，不断超越自我。

1. 观念创新。有了新设备没有新体制是可怕的，但有新体制没有新观念更可怕。在激烈的市场竞争中，企业必须树立六种新观念：一是树立全新的质量观念。二是树立全员公关的营销观念。三是树立最佳的服务观念。四是树立艰苦奋斗的创业观念。五是树立面向市场的应变观念。六是树立长远发展的战略观念。

2. 技术创新。技术创新，说到底是调动人的积极性、创造性的问题。因此，建立技术创新机制的核心是承认技术要素的独立贡献以及独立化的技术收益，并使之制度化。开展技术创新，应注意发挥技术创新的市场导向作用。既要抓好企业当前利益，更要谋划好长远发展，使技术创新形成由企业带动产业、由产业带动区域发展的新局面。

3. 产品创新。企业的竞争力在于产品，但产品都有一个生命周期。开发研制适销对路的新产品，是企业保持生命力的重要基础。在选择产品战略时，应根据企业的实际，在“大”（规模化经营）和“全”（多角化经营）之间寻找平衡点。重点是要强化企业的“核心竞争力”。要搞好企业产品的市场定位，避免结构趋同、产品接近、质次价低的低水平竞争。

要把产品创新与市场营销有机结合起来。如何通过创新来开拓市场？关键是要抓住商品的“卖点”：找准商品进入市场的“切入点”；最容易引起消

费者购买欲望的“敏感点”；不同于其他竞争对手的“区别点”。

4. **管理创新**。据有关部门对 1993 年度 2000 多家亏损企业的调查发现，其中因管理不善造成的亏损占 2/3 以上。

管理的本质是创造。管理需要规范化、制度化和科学化，但绝不是整齐划一。如长虹电器股份有限公司实行经营策略上的“独生子女政策”和内部管理上的半军事化体制；上海宝钢实行文化管理模式；河北邯钢推行“模拟市场核算，实行成本否决”为核心的内部管理模式。我国这些民族工业的“标杆企业”，之所以能够创造出骄人的成就，重要的原因之一就是各自形成了一套适合本企业实际、具有独特创新的企业管理模式和理念，在生产经营中具有很强的竞争力，使企业立于不败之地。因此，要从本企业的实际出发，在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时，根据市场发展要求，赋予企业管理以新的内容、方式和手段，实现科学管理。

国有企业只有充分依靠广大职工群众这个力量之源，面向市场，立足实际，不断进行改革和创新，才能实现全面振兴，才能托起明天的希望。

（原载《陕西工作交流》52 期 <1999.8>，《陕西政报》1999，14 期；入选《五十春秋》，中国版本图书馆 CIP 数据核字 2000 第 66763 号）

渭南市临渭区举行了陕西省首次产权交易会，公开拍卖出售了33户国有集体企业产权。有人指责说，改革不能"一卖了之"！事实也证明，国有企业改革只有坚持以市场为导向，才有可能跳出"一管就死，一放就乱"的怪圈，最终获得新生！

渭南市临渭区公开出售国有集体企业产权的调查

1998年2月12—14日，渭南市临渭区举办了陕西省首次国有集体企业产权交易会，公开拍卖出售了33户国有集体企业产权，敲响了秦东产权出售第一槌。他们在产权交易中遇到了哪些困难和问题，又是怎样突破的？工作中存在那些具有普遍性的问题需要研究解决？为此，笔者前往改革一线，进行了深入的采访调研。

一、基本情况

临渭区共有国有、集体企业139户，其中国有46户，集体93户（包括城区街道办事处企业），职工总数18605人，资产总额63850万元，负债总额56300万元。这些企业主要分布在轻工、食品、医药、电子、化工、机械等行业。在计划经济向市场经济体制转变的过程中，由于受企业经营机制不活，技术、设备和生产方式落后以及历史包袱沉重等因素的影响，生产经营比较困难，部分企业长期处于停产、半停产状态，已严重制约着地方经济的发展。据不完全统计，区属国有40户企业总资产44900万元，总负债43100万元，负债率高达96%。这次产权交易会，共拍卖出售国有、集体企业产权33户，其中，国有企业20户，集体13户；拍卖出售12户，协议转让21户。共涉及资产总额6100万元，职工2100人，分别占全区的9.6%和11.3%。出售企业产权按资产现值划分，资产总额在50万元以下的9户；50至100万元的9户；100至500万元的8户；500万元以上的7户。从购买者的性质和身份看，企业法人10户，社会自然人15户，内部职工购买6户，银行折资抵债2户。从购买者的区域看，区内30户，区外3户。截至目前，已办完产权出售

有关手续的 11 户，收回资金 430 万元，其中集体 210 万元（不含以资抵债的 881 万元），分别占成交企业总数的 33% 和 36% 。正在办理的 12 户，近期可望办结。

二、工作思路及主要措施

根据省上“两个决定”精神，临渭区从实际出发，把重点放在加大产权置换上。以出售企业产权为突破口，因企制宜，采取多种形式，使国有资产有序退出。其指导思想是，以搞活国有小企业为立足点，以产权出售为着力点，以盘活存量资产为出发点，以促进区域经济发展为落脚点，重点突破，整体推进，典型引路，全面运作。具体做法可以概括为：坚持“两个推向”，做到“五个一次”，遵循“七条原则”，达到“五个目的”。

（一）工作思路

坚持“两个推向”：通过产权置换，把企业彻底推向市场；通过建立劳动力市场，完善社会保障体系，逐步把职工推向市场。

做到“五个一次”：国有集体资产一次性从企业中退出；职工国有集体身份一次性解除；离退休职工养老问题一次性解决；企业产权关系一次性明晰；企业机制一次性转变。

遵循“七条原则”：一是先评估，后出售。实事求是，防止出现“断堆”现象。二是有产权纠纷的企业暂缓出售。三是先出售有净资产的企业；对资不抵债的企业先列入破产计划再出售，出售之后再破产。四是坚持公开、公正、公平出售的原则。五是鼓励内部职工集体买断企业产权。六是出售、安置职工方案须经职代会讨论。七是出售企业产权收益，按所有者权益上交专户管理。其用途是安置职工、清理欠税、偿还债务、再次投入。每项用款需经领导小组集体审定。

达到“五个目的”：盘活一批存量资产，吸引一批外部资金，吸引一批人才，吸引一批技术，吸引一批项目，从而达到搞活国有中小企业的目的。

（二）主要措施

1. 统一认识，为推动改革奠定了思想基础。在某种意义上说，改革是一场革命，必然会遇到风险和阻力。经过调查分析，阻力主要来自四个方面：一是有些企业厂长经理害怕丢位子。为了维护既得利益，不愿积极参与改革，个别人想方设法阻挠改革，有的甚至煽动不明真相的职工找政府闹事，



借维护职工利益之名，行阻挠改革之实。二是企业主管部门不积极。企业卖完了，自己怎么办？超编人员吃什么？三是国有企业最大的债权人银行，担心债务悬空。四是职工担心企业出售以后丢饭碗，离退休人员担心退休养老费用没着落等等。针对这些情况，区上开展了深入细致的思想政治工作，千方百计化减阻力，减少风险。

在省委、省政府"两个决定"出台后不到半月时间，先后召开有关方面会议八次，以会代训，宣传动员，分析企业面临的形势和问题，教育大家认识到企业改革是大势所趋，势在必行。同时，还召开了银行部门座谈会，听取意见和建议，积极寻找共同点，并吸收银行负责同志为改革领导小组成员。通过这些工作，很快统一了思想认识，营造出了一种加快改革和发展的舆论氛围，为开展工作奠定了坚实的思想基础。

2. 充分准备，为改革奠定了工作基础。首先，加强了组织领导。区委、政府专门成立了由主要领导挂帅、各有关部门参加的领导小组及其办公室，负责企业产权转让工作的调查研究、政策制定、组织实施和综合协调；各部门、各乡镇也成立相应的机构，明确目标任务，落实岗位责任。同时，区委抽调有关人员组成督查组，检查督促各部门工作落实情况，协调解决存在的矛盾和问题。其次，认真研究制定各项配套政策。根据省上"两个决定"精神，区上出台了《实施意见》。为了搞好产权交易会，他们创造性地制定并出台了《国有集体企业产权出售暂行办法》《改制企业职工安置办法》《产权界定办法》等8个配套政策。第三，严肃组织纪律。制定了《关于加强企业产权出售中若干纪律规定》，对资产评估、生产经营、宣传教育等方面提出了明确的要求。这些为顺利开展工作提供了依据和保障。

3. 精心安排，为改革提供了组织保障。为了使出售工作取得实效，区上专门组成数十人的工作队伍，配合各经济主管部门逐企业摸家底，征询改制意见。经领导小组反复筛选排队、研究审定，于1月6日在《陕西日报》公开公布出售的109户企业名单。与此同时，加紧进行内部组织筹备工作。对公开出售的企业认真细致地进行资产评估，领导小组集体确定出售低价，并通过信函、电传等形式邀请省内外知名企业家参与竞买，先后有2000人次前来洽谈、咨询产权转让有关情况。2月12日至14日交易会议期间，区上又专门组织成立了国有集体企业产权转让办公室，建立了区级几套班子领导包联产权出售企业制度。此外还抽调公证、土地、国资、工商、税务等部门80余

人实行"一厅式"办公，坚持"两公开"、"一承诺"（即公开办事程序、公开收费标准、实行限时承诺）的工作原则，现场办理有关证照。短短3天时间，共出售转让国有集体企业产权33户，成交额达6000余万元，其中公开拍卖12户，协议转让21户。在公开拍卖的12户企业中，除染化厂外，总成交价格均高出评估价100多万元，有的甚至是评估价的2倍以上。市制药厂基价为545万元，经过29次竞价，最后以574万元成交。产权交易会取得了圆满成功。

（三）突破与创新

这次改革取得了"三点"（难点、重点、热点）突破。即在解决职工安置、债务处理、降低改革成本等重点、难点和热点问题方面都有独到之处。

1. **职工安置，是国企改革的"重点"所在。**临渭区采取了五种安置形式：一是买断入股。企业存量资产足以安置职工的，一次性买断职工工龄，将资产量化到职工名下，以资入股，同时解除国有企业职工身份；资产不足以安置职工的，从改制企业所得税超上年基数部分逐年返还补齐。二是整体安置。对国有集体企业购买的，从成交价格中扣除职工安置费借企业使用，企业负责整体安置职工。三是带资安置。其他所有制企业购买国有集体企业，经职工同意从成交价中扣除职工安置费用，购买方整体接收安置职工，若职工提出申请经企业同意后，可以买断工龄，脱离与企业的关系。四是自谋职业。企业出售后，对职工不愿接受安置的，经批准，允许一次性买断工龄，直接进入市场就业。五是实行托管。改制后企业富余人员，不愿买断工龄的，由再就业服务中心管理，进行转岗培训，优先推荐就业，两年内发给基本生活费用。同时，注意安置好离退休职工，对出售企业，一次性提足离退休人员的养老、医疗、失业等项统筹费用，交区统筹办管理。

2. **债务处理，是企业产权置换的"难点"所在。**主要采取五种方式。一是对有净资产的企业，在优先安置职工的前提下，用变现收入归还银行债务；二是债随资走。对资债相当的企业，在对购买方的资信进行认真审查的基础上，实行零资产出售。三是以资抵债，对债权人相对集中的企业，经双方协商，用企业资产冲抵债务，转移企业产权。四是利用优化资本结构试点城市的优惠政策，对资不抵债的企业，按照破产计划，规范破产，冲销不良债务。五是对一时难以清偿的债务，按照产权隶属关系，采取挂账处理，将债务落到实处。



3. 降低改革成本，是人们关注的“热点”所在。企业改革中涉及资产评估，办理证照等问题，隶属不同职能部门，收费标准不统一，程序较为复杂。临渭区采取措施，有效地降低了改革成本。如在评估过程中，按照急事急办、特事特办的原则，从有限的财政收入中拨出工作经费，抽调国资、土地等部门的工作人员，免费为企业开展资产评估，企业由怕缴费而不愿评估，变为争先评估。从1月6日至3月5日，共完成了54户企业的资产评估工作，为产权转让奠定了基础。同时要求公证、土地、国资、工商，税务等部门实行“一厅式”办公，公开办事程序，公开收费标准，既提高了办事效率，又降低了企业改革成本。

这次交易会虽然已经结束了，但它的意义远远超出了出售33户国有集体企业产权本身，它的无形影响可能更深刻、更广远。有人评价说，“没有硝烟但激动人心，不动刀枪却触及灵魂”。它彻底打破了厂长、职工继续躺在企业身上吃大锅饭的幻想，开始转变观念，面向市场找门路。同时广大群众的投资意识也得到增强，有的农民用旧布包裹着几万元到处询问啥时还卖，哪儿交钱。在调查中了解到，该区何刘乡农民张瑞祥带着做布料生意攒下的15万元，准备竞买何刘乡食品站，由于亮牌慢了半拍而与他失之交臂，害怕妻子埋怨，三天没敢回家。正如临渭区有位领导所说：“实践要比争论重要得多，实际困难要比想象的少得多。坐而论道不行，许多问题在实践中就解决了。”

三、解决问题的对策建议

临渭区公开出售33户国有、集体企业产权，是深入贯彻省委、省政府“两个决定”的具体行动；无论是改革的规模和深度，还是效果，均走在了全省的前列。这是全区上下深入学习十五大精神和“两个决定”的结果，也是各级领导干部解放思想，抢抓机遇，勇于实践，敢于探索的结果。但是，这只是一个好的开端，还有许多地方迫切需要在今后的实践中逐步完善，还有一些问题需要我们认真地思考和研究。

——关于出售企业产权问题：放开、抓小只是手段，目的在于搞活，在于壮大。这是放开搞活国有小企业、实现国有资产战略“退却”的一种有效途径。出售企业产权的出发点和落脚点都应放在搞活企业、调整优化结构、促进区域经济发展上。我们不能仅仅满足于卖出去，还要看卖给谁。要对竞

买人资格进行审查。既要看对方的经济实力和资信程度，还要看它的内在潜力和发展前景。防止有人玩“空手道”，搞资本投机。要千方百计通过“攀亲结贵”，使新的资本、技术和管理等要素进入企业，形成新的生产力，从而收到既盘活存量，又增加增量，既解决企业现实困难，又增强其发展后劲的效果。同时，在企业产权出售之后，还需要做好深入细致的善后工作。如临渭区在2月14日的产权交易会上，出售国有集体企业33户，成交额达6100万元。截至目前，购买方付钱的只有430万元（不包括以资抵债的881万元），其中集体企业资金210万元，办完手续的只有11家。

影响履行合同的主要原因：一是土地证、房产证不全，有的在银行做抵押，有的在私人手里，办理过户手续还有一定的困难；二是债务长期挂账未落实，购买者心有余悸。该区按照“先卖后破”的程序进行；将来破产费用由谁承担的问题仍是买卖双方争议的焦点。三是购买方与职工在安置办法、费用标准等方面意见不一致等等。由此可见，并非“一卖就完”，合同的签订，仅仅为企业产权出售破了题，大量的后续工作亟待去做，以巩固改革成果。力争卖一个，就成一个；成一个，就活一个，从而达到预期的目的。

——*关于职工安置问题：这既是稳定的需要，也是改革的需要，更是发展的需要。*马克思指出，人是生产力诸要素中最活跃的因素。劳动力资源也是社会最宝贵的财富。因此，妥善安置好职工，既是稳定的需要、改革的需要，更是发展的需要。采用什么办法安置好职工？据对临渭区7户不同改制类型企业中120名职工的抽样调查，同意买断工龄的占37%，同意整体接收的占18%，同意折资入股的占51%（含选择两种以上）。从调查分析看，30岁以下的年轻职工，首先考虑的是自己的前途问题。加之工龄短、买断工龄费少，所以大多选择折资入股，个别人选择整体接收；45岁以上的职工因担心养老、医疗保险等费用无着落，大多倾向于折资入股或整体接收；要求买断工龄的主要是30～45岁之间的中年人，尤其是一些早已离岗自谋职业的工人强烈要求买断工龄；此外，部分因对新业主不信任、对企业前途没信心的职工也不愿折资入股而要求买断工龄；还有一些职工觉得整体接收后安置费用以及个人权益无保障，还是买断工龄拿“现把”最可靠。

那么，如何安置好职工？一是要做好深入细致的思想政治工作，进一步统思想，提高认识，理顺情绪，赢得广大职工的积极参与和支持；二是要尊重职工意愿，做到因企制宜，一企多策；三是在安置形式上要区别对待。对于



整体接收职工的企业，必须要有相应的配套措施，保障职工的合法权益不受侵犯；对于效益较好和有发展前景的企业，要鼓励职工整体买断、折资入股；对于要求买断工龄，特别是那些早已离岗并有了就业门路、重新回厂要求领取安置费的应严格限制。要从大局和长远的战略高度出发，尽快制定配套政策，适当限制买断工龄，使更多的职工在企业中消化，减轻社会就业压力，使有限的安置职工资金用于生产领域，增强企业的发展后劲。

——关于改制形式的选择问题：应因时、因地、因企制宜，对症下药，一企一策。临渭区出售企业产权的办法是一种有效的改制方式，但并不是适合于所有地方的所有企业。各地一定要坚持从实际出发，切不可头脑发热，盲目攀比看样子，搞运动，大轰大嗡。究竟采取什么方式？应因时、因地、因企制宜，对症下药，一企一策，一企多策。从实践中看，当前，尤其应当积极提倡和鼓励实行股份合作制，这是因为，股份合作制有利于较好地解决职工就业问题，减少社会不稳定因素；有利于切实增强职工的主人翁地位，增加他们对企业资产的关切度；有利于将部分储蓄基金和社会闲散资金转化为生产经营资本，既减轻储蓄压力，稳定市场物价，又能促进生产发展。

——关于降低改革成本问题：尽量缩短改革“阵痛期”，防止国有资产在流动中流失。改革成本太高，这是目前企业改制中的一个普遍问题。在降低有形成本诸如减少中介费、办证费等方面，临渭区的经验值得借鉴。但在实际工作中，无形的成本所占的比重可能更大，影响也更深远，迫切需要引起高度注意。为此，一是要坚持做到改革与生产两不误，这应当成为一条纪律。如有的企业擅自停止生产，等待拍卖出售，美其曰“先死后生”；有的企业经理说了，“自从上了‘黑名单’（出售公告）客户不订单，银行催贷款，职工不上班，生产陷于瘫痪，‘待字闺中’却又嫁不出去”。因此，改革既要积极大胆，但具体工作又要细致稳妥，及时做好善后工作，把改革的负面影响降到最低点。二是要加大政府调控力度，尽量缩短改革“阵痛期”。如临渭区文化用品厂，原厂长以自然人身份出资358万元收购该厂，但由于债务偿还、职工安置等问题，迟迟不能办理手续，投入生产。厂长说，我们的改革快了一拍，而配套措施慢了半步，在目前法律尚不完善的情况下，政府必须加大力度，打“催产素”，否则不是拖坏了“母亲”，就是憋死了“孩子”。三是要防止国有资产流失。当然国有资产流动不等于流失，但并不是不会流失，要采取相应的防范措施，防止和打击少数人借机侵吞国有资产或搞资本投机等

不法行为。

——关于提高思想认识问题：既要解放思想，敢干、愿干；又要提高认识，会干、善干。这是一个最基本的问题，必须贯穿于落实"两个决定"的全过程。当前，既要解放思想，敢干、愿干，又要提高认识，会干、善干。要深刻学习领会十五大精神，准确把握"两个决定"的内涵，从实现"两个战略性调整"和"两个根本性转变"的高度来认识这场改革，把放开搞活国有小企业和大力发展非公有制经济有机结合起来，把改革同区域经济发展战略结合起来，重点突破，整体推进。

总之，搞改革需要有科学的态度，要有实事求是的精神，还要有踏踏实实的工作作风。要按经济规律办事，不能用计划经济时期搞政治运动的老办法，如用行政命令、脱离实际地布置硬指标、定死进度，避免出现形式主义走过场，大轰大嗡，煮夹生饭。历史的经验教训一定要记取。要切实把改革同改组，改制、改造和加强管理结合起来。放开只是手段、搞活才是目的。如果没有市场，没有适销对路的产品，企业是无法参与激烈的市场竞争的，无论多好的企业组织形式也要失败。因此，不能寄希望于"一股就灵"、"一卖就了"，更不能"一改就完"。政府必须引导、帮助企业把改革与转换经营机制、技术改造、产品结构调整和加强管理结合起来。也只有让大家亲身体会到企业改制能给自己带来好处，亲眼看到企业的希望所在，广大职工才会有信心和责任，其内在的积极性才能充分发挥出来，改革也才能真正达到预期的效果。

（原载陕西省委、省政府贯彻"两个决定"领导小组《工作交流》1998.3）



改制不能代替转制，放开也不等于放活搞好。雪龙公司通过实行资本运营，强化管理，使枯树重新发出了新枝，显现出新的生机与活力。

改革求生存　转制促发展

——陕西雪龙纸业股份有限公司改制调查

陕西雪龙纸业股份有限公司于1997年12月4日正式挂牌运营。总股本2500万股，是一个以国企改革为主体，多元投资的股份制企业。它在改革的浪潮中应运而生，乘转换机制的战船扬帆起步，在市场经济的浪涛里发展壮大。

雪龙公司的前身——渭南市造纸厂是一个始建于1958年的地方国有企业，主要生产生活用纸、工业用纸和文化办公用纸。自1991年起处于停产半停产状态，1992年后半年关门放假。1995年，决定将原纸厂357万元的部分有效资产转化为企业法人股，又吸收20余万元职工个人股金，组建了“渭南环天达纸业有限责任公司”。

1997年底，企业改革进一步走向深入。拓宽融资渠道，将原渭南环天达公司控股股东——渭南市造纸厂911万的股权转为对雪龙公司的投资，占公司总股本的36.44%。使企业成为陕西省造纸行业首家改制的股份有限公司。实践证明，通过深化改革，渭南市造纸厂这棵老树发出了新枝，雪龙公司在市场经济的浪潮中也显示出了勃勃生机。

但是，改制不能代替转制，放开也不等于搞活、搞好。为了开创雪龙公司生产经营的新局面，一年来，乘借贯彻“两个决定”的东风，齐心协力，完善法人治理结构，全面落实“三会”制度，强化管理，吸引人才，实行资本运营，取得了显著成绩。公司资产已达5258万元，较前翻了一番；月产量增长了40%；消耗降低20%，实现利税、职工收入较前翻了一番。他们在具体工作中，突出了“六抓”。

一、抓技改，达产增效促发展

企业首先从生产工艺入手，一改多年一贯制的硫酸盐法制浆为亚硫酸

盐法制浆,既严格控制了蒸煮废气中的有害成分,又使麦草浆球收获率增加25%,降低生产成本20%左右。其次,全面完成新装六吨锅炉项目,并于8月份投人运行,彻底解决了多年来因供汽困扰生产的问题。第三,对各台纸机进行工艺流程及传动改造,大大降低吨纸耗浆量。对于原处于停产状态的卫生纸机,进行项目改造,使该机既能产出高档系列生活纸、药物卫生纸,又能生产多种规格书写纸。实现了年增产量一千吨的改造目标。第四,环保一期项目热能回收与废气处理,前期基建基础工作已完成,设备已全部到位,该项目完成后,既避免废气排放对大气的污染,又减少生产过程中蒸汽的使用,净空还产,节能降耗。进而对造纸黑液进行资源化开发治理,达到“澄一片碧空,还一方净土,树公司形象,增企业活力”的治理目的。

二、抓运作,资本扩张增实力

怎样使企业快速发展?董事会认为:走资本运营低成本扩张之路是一条有效途径。去年,借贯彻两个决定之契机,全面完成了对临渭区国有破产企业——桑田实业公司的收购工作并设立第一分公司。同时,以自身雄厚的技术力量和专业特长,兼并收购了民营企业民桥工贸公司一家具有相当规模的金龙纸厂,使企业生产能力突破万吨大关。为了培育新的增长点,使收购企业早日达产增效,决定对其进行必要的技术改造,增加部分专用设备,开发生产新一代高档卫生纸和系列生活原纸,以提高市场竞争能力。专业人员与广大员工一起提方案,定措施,上设备、改流程,在短时内全面完成技术改造任务,试制生产出新一代“益舒”牌高档卫生纸,并迅速占领省内和邻省市场,产品供不应求,同时,安置120余名职工就业,年增销售收入1500万元,进一步提高公司盈利能力。经过收购、兼并及技改,使公司资产总额达到5258万元,净资产达3780万元。

三、抓规划,瞄准市场上项目

随着印刷机械高速化的发展及人民文化消费水平的不断提高,低定量涂布纸的开发正处方兴未艾之势,具有强盛的生命力和广阔的市场前景。为了谋求企业的更大发展,公司充分利用渭南的地方优势,依靠科技进步,挖掘潜力,建立年产3.4万吨的低定量涂布纸生产线。

四、抓经营，齐心协力提效益

搞好生产经营，必须最大限度地调动广大员工的生产积极性。为此，公司首先制定出联产计酬的经济责任制，体现多劳多得的分配原则，激励员工创优质，降消耗，夺高产，增效益。其次，股份公司的设立，使员工成为公司的参股者，大家既是员工，又是主人，公司的经营状况与每个人息息相关，从而增强了员工的凝聚力。第三，严格劳动用工和干部聘任制度，既给原国有企业职工提供了就业机会，又使大家具有不努力工作就被解聘的危机感，同时又从省内聘用二十多名具有造纸特长的专业技术人才，充实生产一线的管理与操作工作，再辅之以爱岗敬业的宣传教育，使员工明白“今天工作不努力，明天就要努力找工作”的辩证关系，激发了员工的生产热情。第四，关心员工生活，保障身心健康。向“三班倒”员工提供免费班中餐，全面落实福利政策，定期开展丰富多彩的文娱活动。全体员工干劲十足，生产形势明显改观，产量较前翻番，质量稳中有升，消耗大幅度降低，企业抵御市场风险的能力增强了，经济效益也提高了。

五、抓人才，多管齐下夯基础

在市场经济条件下，拥有了人才就拥有了企业发展的基础和希望。公司特别重视人才的培养、引进工作。首先是“挖”。以招聘省内造纸行业中有专业的人才为主要渠道，充实公司主要生产线的管理人员和操作工。其次是“育”。在引入人才的同时，注意自身梯级队伍的配备。一方面注重岗位培养，实践锻炼；另一方面通过定期开展各种业务培训，强化训练，提高水平，使其尽快走出国有企业的管理模区，步人股份公司运营轨道。三是“用”。引入竞争机制，做到“人尽其才，才尽其用”，促使干部奋发进取，争创一流成绩。并对那些政治素质好、业务水平高、工作能力强的年轻人精心培养，大胆提拔使用，使干部队伍保持着旺盛的活力。四是“管”。教育干部一切从公司的大局出发，不允许任何部门打小算盘，必要时要舍“小”保“大”；加强政治学习和业务学习，提高他们的综合素质。干部队伍和人才队伍的发展壮大，为公司的发展打下了坚实基础。

六、抓监督，规范管理塑形象

首先健全了监督机制，完善了双向公开制度。建立了“三勤”、“三通气”制度。“三勤”即安排工作勤交换意见，重大问题勤商量，沟通思想勤谈心；“三通气”即决策事前先通气，全局性工作主动通气，日常工作定期通气。公司监事会坚持对公司领导搞民主评议，对公司财务进行监督，保障董事会决策和公司经营处于监事会的监督之下。其次，加强作风建设，增强整体效能。在强调事业心和责任感的同时，要求董事会成员都能真抓实干，聚精会神地投入到以提高企业经济效益为中心的各项工作中去；促进董事会成员要更新观念，提高其适应市场，勇于创新，敢于竞争的能力；认真贯彻民主集中制原则，加强团结，形成整体合力。第三，建立定期考评、监督各级领导的制度。由支部、工会带头，重点考核各部门领导团结、协调、效率、作用和实绩，凡存在问题的及时予以整顿和调整。

面向新世纪，雪龙发展正逢时。当然，他们面临的任务还很艰巨，需要超常的意志，坚韧的毅力，在抓管理、练内功、创名优、增效益上再下工夫；在建立现代企业制度，严格管理、规范运作上再做文章。在各级政府、部门的指导协调与监督下，按照《公司法》和《公司章程》办事，解放思想、埋头苦干，追求更大的经济和社会效益，继续谱写雪龙公司发展的新篇章。

（原载陕西省委、省政府贯彻两个决定领导小组《工作交流》，1999. 5）

陕西澄城电厂的朴素实践启示我们：领导是魂，是事业成败的关键；企业是船，要把职工利益与船紧紧捆在一起；人才是本，群众才是真正的英雄；理想是帆，超越自我天地宽。

乘风破浪会有时

——陕西澄城电厂改革发展调查与启示

公元1996年6月3日，这是一个激动人心的日子。澄县电厂在艰难中已安全运行1000天，县政府破天荒地为电厂召开庆功会。省、市政府及有关部门发来的贺电、贺信与热烈的锣鼓、彩旗融汇在一起，象热流在员工们的血管中奔涌，催化出一颗颗滚热的泪花……

此刻，人们也同样不会忘记电厂那段令人尴尬的历史。1993年，经过三年的风风雨雨，投资1.2亿元、两台1.2千瓦的发电机组按计划投人运行。然而没想到，这只小舢板一下水运行就故障频发，不停地抛锚，安全运行从未超过100天。到1994年上半年，亏损已达182.7万元。有人说，在土疙瘩里办洋电厂，纯属决策失误。有人说，这个电厂没治了，干脆关闭算了。危难之际，原筹建处副主任张捌金同志出任厂长。他不负众望，大胆开拓，团结和带领一班人不断深化改革，加强管理。短短几年时间，就将这个地方小电厂建成一座超出原设计能力36%、创利税1000多万元、安全运行1200天的明星企业，连续三年在全省同行业评比中名列前茅。

澄电取得了成功。他们虽然没有什么高深的理论，但那朴素的实践却为我们提供了市场经济条件下搞好企业经营管理的许多有益启示。

领导是魂：事业成败的关键

当初组织的任命是有根据的。张捌金从1970年参加工作后一直从事财务工作。从财政局的一般干事到尧头斜井的会计，从财务科长、矿长助理到主管计划财务和经营的副矿长，是人们公认的理财能手。复杂的人生经历过早地在他的脸庞上留下了道道深痕，属于典型的“澄县老哥”形象。

他早在电厂筹建工作中就有不俗的表现。1990年开始动工兴建的澄县

电厂，一期工程设计能力为两台1.2万千瓦的发电机组，概算总投资为8500万元。时至第二年，到账资金只有一千多万元。筹建工作由于资金的制约上不去，下不来，工期一拖再拖，陷于进退维谷的两难境地。张捌金率领手下一帮人，跑省市、找银行，争取支持，广开渠道，多方奔走，凭着一股锲而不舍的精神和多年从事财务工作的经验，筹资7000多万元，保证了建设资金的及时足额到位。

在电厂筹建中摸打滚爬了几年的张捌金深知，诞生于计划与市场转轨时期的小电厂生不逢时，先天不足，拨款改成了贷款，贷款变成了债券，电价由国家统一定的，而原材料价格却随着市场浮动。他形象地说，地方小电厂，穿的是计划经济的紧身衣，却要在市场经济的大舞台上跳出潇洒优美的舞姿。一头是统死的计划价格，一头是变幻不定的市场，他们就是要在这个矛盾的夹缝中闯出一条生路来！

没有荆棘，何须开拓，一旦上马，就要拼搏。在深入调研的基础上，提出了电厂发展六年规划，人称“六步曲”：1995年为达产年，1996年为管理年，1997年为效益年，1998年为发展年，1999年和2000年为扩产达标年。从此，他像一个大气的画家，凭着对事业的忠诚和过人的胆识，挥洒泼墨，开始了他那气魄不凡的大写意：1994年后半年，他连烧“三把火”：一是抓改革，打破平均主义，果断实行岗位技能工资；二是抓两头，树典型，促后进，召开大会，整顿劳动秩序；三是抓安全，建立事故责任报告制度，开展劳动安全竞赛。三管齐下，恩威并施，赏罚共用，短短半年，不文明生产现象基本消失，软、散、懒的生产景况大为改观，各道工序趋于规范，部门工作步人正轨，当年发电1.3亿度，一举扭亏为盈，经营利润158万元，实现税金240万元。

1995年，整改工作全面启动，不断规范管理，先后制定出台了生产纪律、事故调查规程、成本限制指标、岗位培训等项规章制度，生产管理基本做到了依法办事，照章运行，当年发电量达1.65亿度，超出原设计能力的12%，经营利润达538万元，实现税金332.9万元。企业像样了，当初那些跳槽转行的、到城里打工的职工纷纷回厂，有的四处托人说情要求归队。事实证明：只要班子有了凝聚力，职工也就有了战斗力，企业出了生产力，自然就会产生吸引力。

1996年，强化管理成为重中之重，各项定额指标全部落实到管理部门和生产一线。各科室都建立了严格的目标责任考评制度，科学、严格的管理使





生产效益明显提高，设备利用达到7955小时，五大效益指标均居全省同行业前列，全年发电量跃升到1.91亿度，经营利润762万元，实现税金464.94万元。

1997年，工作重心适时转入节能降耗，同时二期工程准备工作提前启动，年发电量在调峰限发的情况下仍可达1.85亿度，经营利润700多万元，税金548万，年年超指标，岁岁上台阶。

“前三曲”唱得有声有色。这是全厂职工解放思想、奋力拼搏的结果。当然，解放思想离不开实事求是，他们就是立足澄电实际解放了思想，而且巧妙地把住“跳起来可以摘桃子”的度，因而取得了成功。

企业是船：把职工利益与船紧紧捆在一起

古语云：工欲善其事，必先利其器。要在市场经济大潮中冲浪，首先要解决好船的问题。在市场经济条件下，不论企业大小，不管什么属性，出路在于改革；不论采取什么形式，不管是兼并、存产，还是股份制、股份合作制，核心在于管理。因此，任何时候管理都是一个永恒的主题。

如何管理？把职工利益与企业紧紧捆在一起。怎么捆？关键的是要触及体制和机制。机制不好，勤人也会变懒。为此，他们采取了切实的招数，也收到了意想不到的效果。

首先建立健全了激励机制。在全省电力行业，率先取消了档案工资，实行“以人定岗，以岗定薪，岗变薪动”的技能工资制，打破了事实上的平均主义，调动了职工的积极性。同时，把工资收入的40%作为奖金，完成或超额完成当月任务，奖励系数分别为1～3%；从而把每个职工和企业拴在一起，一损俱损，一盈俱增。出现了人人盯目标，班班抠产量，月月超任务，年年超设计的局面。

“毛巾干了还要拧”。澄电的管理显得很小气。为了节能降耗，他瞅准了水耗这个关键环节，1995年水价为0.74元/m^3，1997年已涨到1.69元/m^3，但水耗指标仍达8.9m^3/千度。经过深入调查，发现了不少漏洞，果断提出将水耗由8.0m^3/千度降到7.5m^3/千度。仅此一项，当年节约资金60多万元。

无规矩不成方圆。他们从制度入手，建立起了安全生产、劳动纪律和精神文明三大考核体素系，并细化为200多个指标。每月结合考核情况，兑现

奖金、工资。在执行纪律中，说了算，定了办。过去电厂管理部门一直实行上班签到制度，曾经有一段时间由于突击抓生产，部分领导同志不按时签到，产生了一些影响。为此，立即组织部门领导班子进行检查并带头自交罚款。上梁正了，下梁就不敢歪，经这一整，随便不签到的现象完全消失了。1996年7月，为了加强精神文明建设，实现安全生产，厂长这个有名的“烟囱”决定带头戒烟，实行无烟工厂。开始许多人不习惯，烟瘾较大的总工曾试探性地建议，能否变通一下，留一间抽烟室。张捌金耐心地说服，取得理解。现在一进电厂大门，没有一个吸烟的，上级来人，无论级别多高，一律茶果招待，从不准备香烟，成为全县唯一一家无烟工厂。

人才是本：群众是真正的英雄

有人说：一个好厂长可以挽救一个企业。张捌金却谦虚地说：群众才是真正的英雄。电厂之所以能取得如此的成绩，靠的是领导班子的团结奋斗，最根本的是靠广大干部职工释放出的巨大热情和能量！

这种以人为本的思想，在他的生产经营实践中得到了充分体现。搞好企业，必须有一个强有力的领导班子。作为一把手，他任人唯贤，用人不疑，以心换心，敢于放权。在班子中，约法三章：大事共同决策，具体工作各负其责，不拉山头，和衷共济。他的副手和中层干部，人人有职有权，该谁管谁说了算。厂长出外开会、要项目、跑资金，一走就是十天半月，但厂里工作井井有条，他走得放心，其他领导干得舒心。用副手们的话说：“跟张厂长干事，责任分明，心宽气顺。”

只有落后的领导，没有落后的群众。澄城电厂现有职工613人，其中86%的职工是从城区待业青年中招聘的，工程技术人员只占几个百分点。全厂工作千头万绪，但始终抓住提高素质这个龙头不放。1991年，重新调配力量，对职工分批分期进行脱产培训。要求每个职工都要过“三关”，即岗位培训、岗位练兵、转岗培训。拿不到培训合格证的不准上岗，三年多来，培训人数达3700多人次，人均培训6次之多。另外，还选派了20多名优秀青工赴各大专院校学习。在用人制度上，严格实行优化组合，层层聘任，双向选择，落聘职工只拿生活费进入培训中心学习，期满仍未被聘的，停发工资，自谋职业。整个人事实行动态管理，能者随时可上，庸者随时都可解聘，厂内形成了人才小市场。近年来，一批善学习、会管理、高素质的年轻人才脱颖





而出，先后有20多人被聘任到一些重要的中层领导岗位。

最大限度地调动职工积极性，仅靠制度是不够的，必须运用以尊重人、关心人为核心的“情感管理自己”，变“被人管”为“自己管理自己”，变“要我干”为“我要干”，从而实现真正的自主管理。电厂远离县城近十华里，地处偏远，500余名职工住房、孩子上学、求医看病，一直是老大难，为摆动这个龙尾，解除职工的后顾之忧，投入100多万元，修建了两幢家属楼，解决了职工的住房困难。建立了医务所，解决了看病难。购置了大轿车，专门接送孩子上学和在外职工上下班。厂门前铺设了600多米柏油路面，在厂内种植了十多亩草坪和一万多株花木，建起了花园和林荫式葡萄架，使厂区环境大为改观。随着厂里生产效益的提高，工人的收入水平也有大幅度增长，目前人均月工资比撤处建厂时提高了两倍多。龙头昂起来了，龙尾摆动了，解除了后顾之忧的职工们，全身心地投入到工作之中，整个龙身就活了，厂里整体工作出现了生气勃勃的崭新局面。每遇职工婚丧大事，厂长一定要亲自前去安慰和祝贺；工人住院，都亲自到病床探望；逢大年初一，他将家里包的饺子拿到了厂里与家属在外地的师傅们一起吃团圆饭；节假日，他都要去生产一线看望坚守岗位的职工；休息日，经常去单身职工宿舍和那些普通工人促膝谈心，打扑克，谝闲传。他心里始终装着企业和职工，唯独忘了自己！他患有胆结石病，需要动手术，但因忙于工作，一直拖着。实在不行了，他想在哪里动手术？去西安大医院，嫌花钱太多，住县医院，嫌熟人太多，惊动四邻，又怕离厂近，大家看望破费，最后人悄悄去了渭南市医院，别人还以为出差去了。

职工说，我们既怕他（要求严），又爱他（关心我们），跟着这样的领导不好好干，就对不起自己的良心。是的，领导心里只要有这个“大家庭”，员工便以企业为自己的“家”；领导有“爱心”，员工便有“忠心”；领导有“真情”，员工有“诚意”；领导“无私”，员工“忘我”。正因如此，才有了澄电人凝聚一心，奋力拼搏的精神风貌。

理想是帆：超越自我天地宽

哲人说，太阳每天都是新的，一轮又一轮循环往复螺旋上升，以至无穷。这便是辩证法。澄电人没有为过去的成绩满足，而是扬起理想之帆，开始了新的超越。

当内涵挖潜到一定程度的时候，就要走外延扩张之路。澄电人开始了

新的“战略转移”。1997 年，他们通过与渭南供电局合作的办法，用低息贷款，代替高息贷款，缓解债务压力。同时，抓住渭南市被列为全国优化资本结构试点城市的机遇，多方争取列入计划。当年可为企业减少利息负担 300 多万元。在限制发电的情况下，仍可达 1.8 亿度，实现利润 700 多万元。

效益年产生效益，可 1 亿多元的债务仍然像座大山压在澄电头上。面向新世纪，他们又有了新创意，开始实施“后三曲”。

1998 年是发展年。如何巩固前三年的成果，开创新的局面，想出三招：一是用十五大精神和省委的“两个决定”，深化改革，把职工的利益与企业捆得更紧。二是走合作之路吸引外资。已与美国签订合同，引进资金技术，扩建二期，以二期带一期，消化贷款。三是组建企业集团，拟通过兼并煤矿，形成从产煤到发电一条龙的生产企业集团。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。在跨世纪的航程中，他们也许会遇到许多明滩暗礁，惊涛骇浪，但我们有理由相信，澄电这艘高扬理想之帆的大船，一定能够冲破艰难险阻，奔向远方……

（原载《当代陕西》1996.4）



1998年陕西省委、省政府贯彻“两个决定”工作会议后合影（三排右二为作者）



春潮滚滚动三秦

——省委、省政府两个决定颁布一周年记怀

秦都区取消122项政府审批权

陕西日报

经济特刊

一九九八年十二月十六日

1997年冬天，陕西刮起了改革的春风。放开搞活国有企业和大力发展非公有制经济，当时走在了全国的前头。在“两个决定”颁布周年之际特写此文，以示纪念。

春潮滚滚动三秦

——陕西省委、省政府贯彻“两个决定”颁布周年记怀

（一）

在世纪之交的重要时刻，我们站在历史和现实的交汇点上，寻找着陕西未来发展的坐标。

时代的列车呼啸而过。让我们穿越时光隧道，抖落岁月封尘，倾听历史的回声……

这是一片古老的土地。从最早的蓝田猿人到半坡先民，曾在这里繁衍生息；华夏始祖黄帝，就在这里“奠中华民族之初基，启中华文化之晓光”；周、秦、汉、唐等十三个王朝先后在此建都；历史上许多灿若星河的杰出人物，在这里达到他们事业的巅峰；现代史上中国共产党也曾在这里迎来了民族复兴的曙光。

俱往矣，朝代兴替，世事沧桑，这里有过鼎盛的辉煌，也有过衰微的遗憾。当我们从历史的梦魇中醒来时，眼前看到的是这样的现实：

国内生产总值：1978年81.3亿元，名列全国第19位；1996年1175亿元，降到第21位；占全国的份额由2.3%降到了1.7%。

地方财政收入：1978年为19.76亿元，居全国第17位；1996年下降到23位；占全国的比重由1.8%降到1.7%。

农民人均纯收入：1978年为133.6元，相当于全国平均水平，列第12位；1996年为1165.1元，比全国平均水平差761元，居倒数第二位。

数字是枯燥的，枯燥的数字告诉我们一个这样的事实：改革开放以来，陕西经济社会纵向比，有发展，但太慢；有变化，但不大。横向比，慢半拍，有差距。昔日的“西北王”、“陕老大”的地位已经发生了动摇，出





现了危机。

振兴陕西经济、重振汉唐雄风的突破口究竟在哪里？

（二）

古老的黄土地在思考。

3500 万三秦儿女在思考。

陕西的决策者们在思考。

十五大召开了，这是春风，这是春雨，滋润着亿万人的心，也滋润着三秦大地的山山峁峁沟沟岔岔。

寻找突破，寻求发展的行动顺风而行。从省上到地县，从党委到政府，从人大到政协，上至书记、省长，下至普通干部，深入基层，调查研究，寻求发展良方。

调查结果显示：一方面国有经济没有从整体上搞活。特别是国有小企业，曾在历史上作出过重要贡献，它占国有企业总数的 90%，固定资产 30% 以上，职工总数 50% 以上，在发展经济、维护稳定、保障就业等方面，发挥着重要的作用。但当前大部分企业设备陈旧，工艺落后，经营困难，发展缓慢。全省国有小企业负债率高达 81%，有的地市亏损面高达 90% 多，相当数量的小企业处在“活不好，死不了”的境地，成为制约经济发展的一个重要因素。另一方面，所有制形式单一，非公有制经济比重低、总量小，在全省国内生产总值中仅占 11.8%，个体、私营企业总数仅占全国的 2.1% 和 2.19%，不仅与广东、浙江、山东、河北等省有很大差距，而且还落后于四川、湖北、河南、山西等周边省份，成为多种所有制经济共同发展中的一条“短腿”。

历史的车轮滚滚向前，就在这时代列车与铁轨的撞击声中，一个新的思路形成了，一个更加雄壮的行动方略即将诞生。

公元 1997 年 12 月 6 日。

这是一个普通的日子。但这又是一个永载陕西史册的日子。中共陕西省委、省政府《关于放开搞活国有小企业的决定》和《关于大力发展非公有制经济的决定》出台了。

它的颁发，像惊雷，似战鼓，给古老的黄土地注入了新的生机；又像和煦的春风，吹醒了三秦儿女的心。

人们敲锣打鼓，人们载歌载舞，这种激动的场面，只有在当年土改时见过，在土地承包时见过。

《人民日报》说：这是陕西省委在贯彻党的十五大精神，大兴调查研究之风，采取集体“号脉会诊”的方法，开出的一剂“良方”。

高层专家说：“两个决定”从改变所有制结构入手，大胆搞活国有小企业、大力发展非公有制经济，实际上是为陕西经济注入活力，打破僵局的历史性选择。

陕西的决策者说：把“两个决定”作为振兴陕西经济的突破口，因为这是我们的薄弱所在，这是我们的潜力所在，这也是我们的希望所在。

企业家们说，“两个决定”真是雪中送炭，给我们壮了胆子，指出了路子。

人们说的都是真切的话。

人们说的都是心里的话。

（三）

好的决策要靠人来执行，好的决策要靠锲而不舍的干劲来落实。

1997年12月6日，省委、省政府成立了以省委常委、常务副省长贾治邦任组长，省委常委、宣传部长张保庆，副省长赵德全任副组长的领导小组及其办公室。各地市县也成立了相应的组织工作机构，迅速展开了工作。

12月9日，省政府召开贯彻落实“两个决定”动员大会。各地市和有关厅局立即进行学习传达，并结合实际制定了具体贯彻措施。

12月16日，召开公安、工商、税务等28个窗口单位领导会议，要求为贯彻两个决定排路障，开绿灯。

1998年1月27日，省委李建国书记到领导小组办公室看望全体同志。

2月2日，新年第一个工作日，省委召开常委会，专题研究贯彻落实两个决定工作。

2月13日，省上贯彻“两个决定”领导小组发出抓点工作通知。随后抽调55名厅处级干部组成五个跑面组、三个抓点组和一个专题调研组，深入改革一线检查指导工作。各地市县也普遍实行领导分片包干，抓点到户制度。全省共抽调了8000多人的骨干力量，进驻企业帮助改革，很快打开





了局面。

2月14日，省政府在新年召开的第一个会议上，出台了14项配套政策。

2月23日，针对当时普遍存在的不愿改、不敢改和不会改的问题，举办了为期一周的贯彻“两个决定”培训班。全省围绕学习和运用政策，先后举办各类培训班、研讨班近百期，训练出12000余人的骨干队伍。

4月16日，省政府召开工商系统“一厅式”办公、“一条龙服务”现场会，随后又迅速拓展到其他服务部门。

4月23日下午，召开了金融部门负责人座谈会。强调债务责任必须落实，借债必须偿还。

5月12日，省委办公厅、省政府办公厅下发了紧急通知，针对一些地方在贯彻“两个决定”中出现的苗头性、倾向性问题，强调坚决防止“一卖了之”，坚持多种改制形式；坚决防止“一推了之”，把妥善安置下岗职工作为改制的前提条件；坚决防止债务悬空，切实落实还贷责任。

5月25日，省党代会刚刚闭幕，省委立即召开了由新一届常委参加的各地市书记、专员市长会议，研究安排贯彻落实“两个决定”工作。

……

贯彻“两个决定”，再不是过去雷声大、雨点小的走过场了，也不是虎头蛇尾的一阵风了，其工作的深度、领导的力度以及群众参与的程度是多年来所少有的。

可以说，“两个决定”的贯彻，每一个前进的脚印都是一首印在大地上的诗；每一条行走的轨迹都是一曲谱给历史的歌。

（四）

改革是一场革命。

“两个决定”像一把点燃的战火，从陈仓古道到东府潼关，从黄土高坡到秦巴山区，一场声势浩大、影响深远的改革浪潮正以迅猛的态势席卷三秦大地。

看看吧，短短三个多月，全省已改制国有小企业1995户，相当于地市国有小企业总数的五分之二。改制形式不拘一格。其中，股份制、股份合作制1483户，出售拍卖303户，破产252户，改组、联合、兼并537户，租赁、承包

755 户，合资、托管、退二进一、退二进三等 262 户。

非公有制经济发展驶入快车道。截至 9 月底，全省新发展个体工商户、注册资金、从业人员，同比分别增长 27%、24% 和 23%；新增私营企业、注册资金、从业人员，同比分别增长 68%、62% 和 67%。

“两个决定”相互携手，相互渗透，你中有我，我中有你。非公有制经济积极参与产权置换，全省已有 355 户国有小企业被私营企业收购、兼并、租赁和承包。已有 1305 户私营业主摘掉“红帽子”，理直气壮地闯市场、谋发展。公有制经济与非公有制经济的比例由过去的 8.8∶1.2 发展为 8.2∶1.8。公有制实现形式多样化、多种所有制成分共同发展的新格局正在形成，为全省经济和社会发展注入了新的生机与活力。

可以说，贯彻“两个决定”以来，在三秦大地上已经出现了“四大变化”：

——思想大解放

——资产大重组

——经济效益大提高

——非公有制经济大发展

（五）

有人说，贯彻“两个决定”不动刀枪却激动人心，不是革命却触及灵魂。一些新的思想观念在沉淀几千年的黄土地上发生变化并被人们所接受：

发展才是硬道理的观念；

不求所有，但求所在的观念；

多种所有制成分平等竞争，共同发展的观念；

按劳分配为主体，多种分配方式并存的观念；

敢为人先，开拓进取的观念；

等等，等等。

这将是推动陕西发展的力量源泉。

我们从这场解放思想的改革大潮中，随意撷取几朵浪花吧：

——扶风饭店的改制牵动了众人心。改制方案由实行股份合作制到公开出售，职工由反对到积极参与，由不愿出资入股到主动凑钱竞买；社会曾议论过，职工也曾哭泣过。但实践使人们认识到，改制是成功的。它不但使





国有资产得到增值,使职工得到了妥善安置;而且,机制转换了,效益提高了,对国家的贡献也增加了。

——1988年投产的渭南啤酒厂像一只不产奶的牛,6年生产啤酒2万吨,负债2.1亿元,被迫于1995年宣告破产。停产三年,工人放假,设备生锈,垃圾成山。当甘肃黄河集团出资1750万元购买该厂时,有人指责国有资产流失了,有人骂这是"败家子"行为。该集团立即投入近亿元资金,迅速恢复了生产。在原厂老职工与新机制经过短期磨合之后,很快进入了高效运转状态,仅1至10月份,生产各种啤酒1.35万吨,上缴税金220万元,职工收入也由过去的232元提高到474.8元。昔日的破产企业,成了今日临渭区经济发展的新龙头。

——商洛地区在对资不抵债企业下岗职工安置中,转变思维方式,与有关银行协商,拿出1000多万元贷款,实行政府贴息,通过小额信贷模式,组建互助合作社进行产业开发,使5000多名下岗职工实现再就业。

——咸阳市人民银行积极转变观念,充分发挥再贴现调整信贷结构的作用,累计为中小企业和非公有制经济办理再贴现1亿多元。同时,实行封闭管理的办法,解决了35户有产品、有市场的国有亏损企业生产资金,促进了经济增长。

(六)

真理从来都是单纯的,然而,单纯的真理往往内含着复杂的观念与机制。

早在19世纪,马克思就已指出,资本害怕静止就像细菌害怕真空一样。

经过了近半个世纪的艰苦探索,经过了整整20年的反复试验,我们才终于明白,这句话也同样适合于社会主义初级阶段的中国。

"两个决定"终于转动了经济结构这个庞大而又僵化的"魔方",推动了国有资产的流动与重组。

西安市,累计有956户国有小企业进行了改制,其中触动产权的705户,占已改制企业的73.7%,取得了改革和发展的新突破。

宝鸡市,采取"改制改组壮大一批,产权置换放活一批,兼并破产重组一批,两权分离救活一批"的办法,累计改制396户,占总数的85.1%,改制后

92%的企业运转正常。

咸阳市，完成国有企业改制431户，盘活国有资产60多亿元，产权转让收入1.66亿元，吸收职工入股1.81亿元。通过产权置换，既盘活了国有资产，又吸引了增量投入，增强了企业发展后劲。

渭南市，累计有437户企业完成改制并按新机制开始运作。其中实行股份制改革有103户，股本总额达5.36亿元，筹集闲散资金2.5亿元；实施兼并破产48户，使一批企业起死回生。

铜川市，累计完成改制196户，重组资产7.67亿元，盘活存量资产1.82亿元，吸纳增量0.99亿元，40户停产、半停产企业恢复了生产。

我们清楚地看到：两个决定的药效正在发挥作用，各种生产要素还在不断地优化重组，国有资产中蕴藏的巨大潜力已逐渐开始释放。

（七）

改制好不好，关键看效益。从矿山机械厂改制后的变化中可略见一斑。该企业实行股份合作制以后，换汤也换药。压缩非生产人员，一次合并了5个科室、2个安装队，解散了维修车间，解聘了16名中层干部，仅此一项每年可节约开支50万元。根据股东提议，对全厂公用摩托车、汽车和手机进行清理，每年可节省开支30万元。完善车间目标成本管理办法，降低成本近百万。厂里考虑到部分职工上下班路途较远，拟购班车，方案刚一提出就遭到广大股民的反对，厂里资金紧张，应当把有限的资金用在刀刃上，上班困难我们自己想办法克服。今年前三季度，全厂完成工业产值、实现销售收入、税收、利润分别较上年同期增长了3.7%、156%、62%和20倍。

榆林地区机械厂是一个历史包袱和债务负担沉重的亏损企业。资产负债率高达170%，仅银行利息每年200万元；离退休人员占全厂职工总数的三分之一。他们按照"资产重组、出资认购、债随资走、股份经营"的思路改制后，理顺了产权关系，企业包袱大为减轻，新企业负债率由170%降低到44.5%，职工的主人翁责任感明显增强，由"要我干"变为"我要干"。

卫东实业总公司改制前拥有固定资产5256万元，但由于企业处于停产、半停产状态，这些"死"资产不断流失。其下辖的卫东制药厂和卫东化工厂





分别被东盛饮品公司和中科院西植化工厂兼并后，注入资金1500万元，使企业起死回生。

改制的意义不仅在于微观经济“细胞”有了活力，更重要的在于促进了区域经济的发展。

大荔县30户国有工商企业资产总量1.28亿元，负债2.02亿元，负债率高达159%。这残局怎么活？然而变换思路、视角，困难和问题消散了，希望的曙光显现了：资产经营公司应运而生。领导班子每天工作到深夜，每周研究一次存在的问题，经过十个多月的奋战，使过去停产半停产的瘫痪企业恢复生产，焕发了生机，长期亏损的企业减亏或扭亏为盈，1838名职工持股上岗，760名离退休人员进入社会统筹序列，1199名职工得到妥善安置。

秦都区企业改革不仅盘活了存量，吸纳了增量，而且转换了机制，使企业焕发出新的生机，产生了明显效益。全区56户区属企业改制后，资产总额较改革前净增6802万元，负债总额减少了1366万元。通过改制有12户企业摆脱了困境；盈利企业由原来的6户增加到47户，增加盈利1500万元。

韩城市曾经是陕西省产权制度改革的先行者，“两个决定”出台后，经过充分酝酿，其爆发力更加强烈。年近七旬的老人以145万元买断市委机关营业服务楼所有产权；太史啤酒厂被宝鸡啤酒厂兼并；高岭土厂、造纸厂等破产拍卖成功，闲置资产得到有效盘活。改革的深化和升级，正在释放出巨大的能量。

镇安县在90年代初曾创造了县办工业连续3年无亏损的好成绩。但随着市场经济的发展，出现了大面积的亏损和资不抵债的严峻情况，到了非改不可的境地。目前全县42户国有企业，已改制34户。其中，6户企业分别减亏、止亏；4户企业扭亏为盈；24户企业效益回升。

西安市未央区抓住产权置换的“牛鼻子”，采取“一制为主，多制并举”，“一企一策，一企多策”的办法，盘活存量换增量，以资产流动换资金，以放开促开发，以搞活求发展。通过改制，理顺了产权关系，转换了经营机制，逐步解决了企业发展过程中的深层次矛盾，为全区经济发展注入了活力。

（八）

这是春的信息！十五大明确指出："公有制为主体，各种所有制经济共同发展"，是社会主义初级阶段的一项基本经济制度。由"对立论"到"补充论"，由"补充论"到"共同发展论"，这是一个多么大的变化！

"两个决定"正是耕耘播种的使者，它带着春的愿望让百花盛开。

——放宽市场准入条件，简化注册手续；

——鼓励非公有制经济参与国有经济的结构调整和资产重组；

——多渠道筹措资金，解决非公有制经济发展的资金问题；

——坚决制止"三乱"，依法保护非公有制企业的合法权益。

有了春天，有了耕耘播种，当然就会有收获。

全省非公有制经济加速发展。截至九月底，新增个体工商户 89534 户，私营企业 9398 户，分别相当于改革开放 20 年来发展总数的六分之一和五分之二，在全国的位次也由 1997 年的 18 位和 14 位，跃居到第 16 位和 12 位。这样的速度在陕西省历史上是没有过的，不但高出周边省区，而且也大大高出全国平均水平。

生产经营规模扩大。到 9 月底，个体私营企业新增注册资本达 86.4 亿元，相当于改革开放 20 年总资本的一半。个体、私营企业户均注册资本高于全国平均水平 3% 和 8.8%。新发展私营企业集团 25 户，同比增长 1.4 倍；注册资本千万元以上的私营企业 241 户，增长一倍多；企业资产上亿元的达 15 户。涌现出一批像海星、东盛、萃生、蓝溪、伟达等规模较大的私营企业集团，改变了过去"满天星星无月明"的状况。

产业结构趋向合理。由二、三产业向第一产业拓展。延安地区在非公有制经济发展中依托资源优势，突出区域特色，大力兴办"绿色企业"。洛川、黄陵、宜川等县围绕果业开发兴办绿色企业；吴旗等县围绕养殖兴办绿色企业；甘泉、宝塔、安塞等县围绕大棚菜兴办绿色企业；黄龙、延川、子长等县围绕"四荒地"开发兴办绿色企业。各区县各施所长，闯出了一片新天地。

非公有制企业素质不断提高。个体私营企业已开始告别昔日"作坊式"经营和"家族式"管理，进行二次创业。各地科技型、外向型和效益型企业迅速增加，一些有实力的民营企业以建立现代企业制度为方向，大胆进行制度





创新、管理创新和产品创新。西安开米，今年集资7000万元，成立了股份有限公司。改制后，管理制度进一步完善，从成本管理核算到公司的每一个环节，责、权、利分明，职工与公司效益挂钩，形成了决策快、行动快、效益高、应变能力强的新机制。短短几月之内，就有7种新产品投放市场。改制一年来，销售收入同比翻了一番，实现利税翻了两番。

私营经济园区建设有了新发展。全省共兴办各类私营经济园区、工业园区65个，犹如百花盛开，遍布三秦大地。如西安市临潼县私营经济园区发挥独特的资源和区位优势，把私营经济作为经济发展的重要增长点。年前，他们依老拓新，创立了国家工商局在西北地区直接联系的唯一一家私营经济园区。至10月底，已累计签订各类合同39项，总投资9.8亿元；其中私营企业20户，总投资6.2亿元，有21个项目建成达效。

私营企业积极参与国有小企业改革。陕西金亿达是一家以农业产业化为主导方向的多元化民营企业集团，建立了千亩果林基地，在新疆实施两万亩棉田基地，建立了两万套生产规模的种鸡场，发展仓储业，为国家代储国储粮4.3万吨。“两个决定”出台后，采取还本租赁的方式，成功地实现了对陕西省出口食品厂的改制，妥善安置职工250多名。通过改制，这个濒临破产的企业重现生机，各项经营管理指标均创历史最好水平。

非公有制这条制约陕西省经济发展的“短腿”已经血脉贯通，祝愿它尽快粗壮起来，让巨人的两腿趋向协调，使前进的步伐越来越快。

（九）

一年了，花开花落。

一年中，我们有高天流云的喜怒哀乐，我们有浩浩渺渺的灵魂展露。或是晨光熹微，或是长河落日，我们寻找着至爱，我们也在寻找着至诚。为国家、为人民，为我们世代生息繁衍的这片古老黄土地，扎扎实实地、亘古永恒地做一件事，才是最欣慰的，才是最幸福的。

走过了一年，不带着历史感是不可能的。站在世纪之交的门槛，我们强烈地感到振兴陕西的压力比以往任何时候都要强烈。

之所以写这篇报告，就是说，一年中，我们既不会忘记那些鸣则相和、行则接武的领头雁；也不会忘记那些强进不息、运行不辍的实践者。他们不畏云冷霜寒，他们不惧露重雾湿，以热血和汗水为弦，弹拨着三秦大地上的

乐章。

一个人的世界若在等待中睡去，日子会渐渐荒芜；一个省的日子若在等待中慢慢行走，天空会不断灰暗。我们知道陕西耽误的时间太多了，陕西的老百姓太苦了。因此，在历史的车轮滚滚向前的时候，当它穿越夏商的瑶池，绕过汉唐的城垛，驰出明清的宫阙，一路浩荡而来的时候，我们仅用了360个太阳与月亮相互交替的时光，谱写了一首希望之歌。

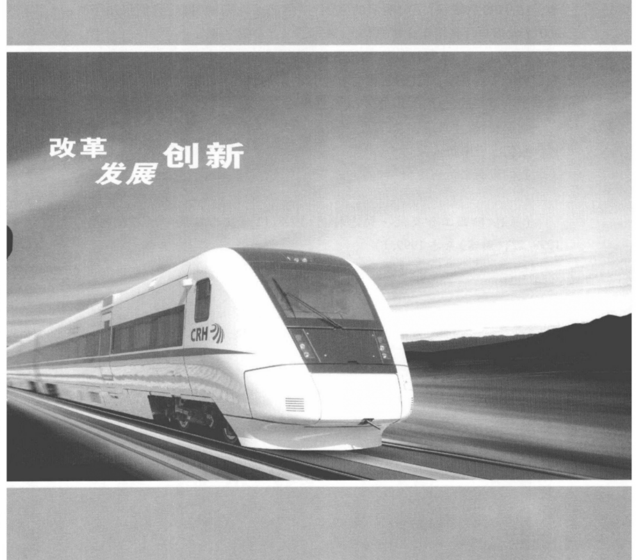
一年过去了，这仅仅只是一个开头。再过一年，再过一年，就是三年吧，我们再回头看看今日的决策，再看看今日的角逐，就会说，既然播撒了种子，播下了希望，一定会艳丽开花，一定会挂果枝头。

到那时候，才真正会说：

我们没有辜负人民！

我们没有辜负历史！！

（原载《陕西工作交流·纪念特刊》1998.12，《陕西日报·经济特刊》1998.12，《财富》杂志1999.1）


改革
发展
创新
CRH

第四辑

发展探索与工作创新

引言

创新是一个民族发展的灵魂，应当贯穿于发展之始终。

回首过去，无论是当初从学校走向社会，还是从山沟来到城市，总是强烈地感到改革发展与创新是那么的必要和重要，但压根没有想到后来会经历那么多的变化与变革。

笔者在陕西合阳县计委工作时，正值中国经济体制从计划经济开始向有计划的商品经济转型；到渭南地委办公室工作，又适逢撤地设市的重要时刻，撰写发表了《渭南，站在了起跑线上》；在陕西省贯彻“两个决定”领导小组办公室工作时，有幸参与和见证了那场轰轰烈烈的改革；在杨凌工作期间，曾遇到了发展的困惑和人们的质疑：杨凌是在升腾，还是陷落？为此，撰写了《杨凌，在超越中升腾》，作为杨凌示范区成立四周年献礼，发表在《农业科技报·珍藏版》。

“它山之石，可以攻玉”。2006 年，由国务院研究中心组织、国家外专局支助，赴美国参加培训考察，颇受启发，撰写了《美国考察情况及启示建议》；2007 年，由中组部、统战部和国家民委等三部委选派到广东惠州市政府挂职，深切感到内地与沿海的差别与差距，撰写了《惠州在“珠三角”实现跨越式发展的经验与启示》；专程去“天下第一村”参观，写下了《华西“取经”》……

在践行科学发展观的今天，创新应当贯穿于改革发展的全过程。因此，首先必须破除各种落后思想观念的束缚，对于任何组织和个人，“解放思想”永无止境。同时，还要加强学习。也许只有把学习当成内在的精神需求，“快乐学习”，与时俱进，然后才有可能做到“科学发展”。

“禹门三级浪，平地一声雷”。渭南地处陕西“东大门”，但既然目标选择了远方的“地平线”，那就不能停歇，永远只能在“起跑线”上领跑。

渭南，站在了起跑线上

——写在陕西渭南撤地设市之际

茫茫渭河，蜿蜒而行，从远古流到现在，冲积出八百里秦川东部这块开阔地带，造就了这里的悠久历史和灿烂文明。

滚滚黄河，浩浩而下，历经九曲十八弯，在这里展现出“禹门三级浪，平地一声雷”的惊险壮观，留下了许多美丽的神话传说。

这里就是陕西乃至西北地区的“东大门”，素有“三秦要道，八省通衢”之称的渭南市，现辖一区二市八县，总面积1.3万平方公里，总人口510万。

当岁月的车轮转到公元1994年12月17日，渭南迎来了值得纪念的大喜日子：国务院正式批准撤销渭南地区，设立地级渭南市。从此，渭南进入了一个新的发展时期。1995年，全市国民生产总值达115亿元，财政收入达5.2亿元，跃居全省第三位，农民人均纯收入991元，高出全省平均水平。

新体制诞生一年来的发展变化，给人们以极大的鼓舞和启迪：它充满希冀、挑战和机遇！在这世纪之交的重要时期，渭南，已站在了新的起跑线上，开始追赶时代的步伐……

（一）

思想是行动的先导。反思过去，放眼未来，用大讨论促进观念的大转变，用大解放带动经济的大发展。

改革开放17年来，每一个到过渭南的人，都无法否认渭南发生的巨大变化，但当放在全省乃至全国的大坐标上时，同样发现了一个无法回避的事实：渭南与东部地区和先进地市的差距正在拉大！

面对这种“纵向”和“横向”比较的强烈反差，渭南的干部群众既没有盲目乐观，也没有埋怨悲观，而是在认真探寻先进地区经济腾飞秘诀的同时，深刻地反省自身。





(一) 思想观念必须先上新台阶

反思过去，在这块土地上，由于受“左”的思想和小农经济观念的束缚，以及因循守旧、求稳怕闯的封闭“内陆意识”的影响，渭南在前进的征程中，曾付出过沉重的代价。无论是在对外开放，还是体制改革、经济发展方面，都比人家慢半拍：在别的地方算不上问题的问题，却要大惊小怪，争论不休。可以说，渭南与发达地区的差距，主要是在观念上。因此，经济要上新台阶，思想观念必须先上新台阶。于是，展开了一场解放思想和开放、开发、发展的大讨论，以促进全市上下转变观念换脑筋，用思想的大解放，带动经济的大发展。






渭南，站在了起跑线上

(二) 机遇不是天上掉下来的馅饼

在渭南的发展史上，有几次大的发展机遇都与渭南失之交臂。今天，随着国家向中西部地区的政策倾斜和投资力度的不断加大，以及省上“重点发展关中，积极开发陕南陕北”战略布局的实施，机遇再一次踏进了“三秦要道”，这也许是本世纪留给渭南人民的最后一次机遇，也是渭南经济实现超常规、跨越式发展的极好机会。但是，机遇不是天上掉下来的馅饼，要靠争、靠抢、靠抓。只有牢牢抓住机遇，乘势而上，机遇才能为我所用，由虚变实，才能成为促进经济发展的推动力。

(三) 思路决定出路也影响财路

有人说过，贫穷可以变为富有，关键在于思想和思路。从某种意义上说，思路决定着出路，只有思路正确，才能出路畅达，财路不断。在出征“九

五"、实现跨世纪目标的历程中，渭南人清醒地意识到，必须用全新的思路，扎实做好发展这篇大文章。

渭南地处内陆，有着"小城市、大农村"的特殊背景，要加快发展就必须彻底转变经济增长方式、转换经济发展思路。即通过实施"开放（对外开放）、优境（优化环境）、强农（加强农业）、重工（加快工业）、活商（搞活流通）、兴城（兴建城市）、积资（积累资本）、育才（培育人才）"的发展思路，找准工作着力点，培育经济增长点。在贯彻新思路中，突出自己特色，抓好"四个加快"，即：围绕稳固基础经济，加快推进农业产业化；围绕强化主体经济，加快工业发展；围绕壮大城市经济，加快发展第三产业；围绕发展区域经济，加快推进城乡经济一体化。

（二）

"两个转变"是剂对症良方。但只有充分调动肌体活力，才能使药物的效力发挥到极致，"腐朽"方能化为"神奇"。

党的十四届五中全会提出，加快实现经济体制和经济增长方式的两个转变，是顺利实现跨世纪宏伟目标的关键。从渭南实际出发，应着力在启动内在活力上下工夫，在搞好结合上做文章。

（一）既抓粮食，也抓票子——农业将是渭南献给新世纪的厚礼

渭南是传统的农业大区，是陕西乃至全国重要的农业生产基地，年产粮食稳定在35亿斤左右，每年向国家交售商品粮6～7亿斤，全省每消耗4斤粮食，就有一斤是渭南提供的；年产棉花6万吨左右，约占全省的80%；年产苹果53万多吨，相当于全国10亿人均1斤苹果……

渭南农业虽然为国家作出了较大贡献，然而"农业大市、工业弱市、财政穷市"的窘况，却长期困扰着渭南人民。

民以食为天。不抓农业不得了，只抓农业了不得。但是如何寻找"贡献型农业"与"富裕型农业"的结合点，逐步实现从农业大市向农业强市的跨越？渭南拟在三个方面下功夫：

抓"两高一优"，在调整农业和农村经济结构上下工夫。重点围绕"两高一优"农业和建设粮、棉、油、果、烟、鸡、猪、牛、羊、渔等十大商品基地，大力推进农业产业化。突出抓好八十万亩"两高一优"农业示范区、百万亩"吨粮田"、百万亩优质苹果基地和三十万亩塑棚工程等一批重点项目建设，逐步





形成区域化布局、专业化生产、一体化经营、农科教紧密结合的“一条龙”的经营体制，以解决千家万户经营与千变万化市场的矛盾、传统生产方式与采用现代科学技术的矛盾、农业的社会效益与自身经济效益的矛盾。

抓投入，在改善农业基本条件上下工夫。实践证明：农业要上台阶，关键在于抓水利。“九五”期间，重点抓好东雷抽黄、洛惠渠更新改造、朝邑内滩排灌、渭北旱塬综合开发等一批重点项目。同时发动群众大搞民办水利，加快农村水利化步伐。到本世纪末，使全市水浇地面积由目前的480万亩发展到600万亩，占到总耕地的70%以上。

抓乡镇企业，在培植新的经济增长点上下工夫。对于乡镇企业的认识，东府人比以往任何时候都要深切。同沿海发达地区比，差距最大的是乡镇企业；从行业看，发展最快的是乡镇企业；从长远看，潜力最大的还是乡镇企业。因此，渭南把发展乡镇企业作为振兴全市经济的战略重点，并通过抓改革促发展，抓生产上规模，抓科技上水平，抓管理增效益，全面提高乡镇企业的质量和效益，力争到本世纪末，使乡镇企业总产值达到300亿元，成为全市经济发展中一个新的增长点。

（二）既要有速度，更要出效益——质量才是工业企业参与未来市场竞争的入场券

有人说，装修旧房比建造新厦更为艰难。这句话只说对了一半，只要有新思路、好办法，学会否定，掌握扬弃，装修旧房毕竟比建造新厦要省力、省钱、省时得多。在谋求未来大发展的过程中，渭南工业将坚持速度与效益并重、内涵与外延并举、基建与技改并进的方针，走好三步棋：

改革出活力。以改革统揽全局，力求有新的突破。按照“大的搞好，小的放活”的原则，加快建立现代企业制度步伐，通过采取改组、联合、兼并、股份合作制等形式，大力调整产业结构和企业组织结构，优化资源配置，使企业在市场竞争中形成新的优势。

老树发新芽。在坚持基建的同时，加大技改力度，不断增加技术改造和技术开发投入。“九五”期间，全市将集中力量抓好100多个技术改造项目，促使现有企业由低技术型向高技术型转变，让老企业重新焕发生机与活力。

培育“单打冠军”。众星朗朗，不如孤月独明。通过实施“名牌战略”，彻底改变目前企业产品“有堆头，无拳头”的状况，不断提高企业市场竞争能力和发展后劲。“九五”期间，力争创3～5个国家名牌产品，10个以上省级名

牌产品，培养出一批“单打冠军”。通过龙头企业、龙头产品的“聚合”和“裂变”，推动生产要素向优势企业集聚，促进名牌产品、规模企业发展壮大。

（三）画龙易，点睛难——只有依靠科技，才能使沉睡的资源巨龙点化腾飞

渭南有着丰富的资源，蕴藏着巨大的开发和利用潜能。农业资源优势明显，以小麦、玉米、棉花、花生、苹果、蔬菜等为主的种植业自古发达；以秦川牛、关中驴、奶山羊为骨干的养殖业历史悠久；林木草场郁郁葱葱，耕地面积广大，具有发展现代化大农业的独特优势。已探明的矿藏多达137种，其中煤、金、铝、石、水等20多种矿藏储量大、易开采，开发利用初具规模，在省内、国内甚至国际市场上颇具优势，为大开发、大发展提供了可能。

然而，丰富的资源只是一种潜在的生产力，只有充分加以开发利用，才能使潜在的优势转化为现实的物流，才能“举一方水土，兴一方经济”。决策者们从渭南的实际出发，绘出了两条“巨龙”，即以矿产资源开发为依托，能源工业为龙头，带动化工、机械、冶金、建材等行业持续发展；以生物资源为依托，食用消费也为龙头，带动食品、轻纺、造纸、包装等行业持续发展。

画龙容易，点睛难。渭南人将用科技这支神笔点化资源巨龙，积极实施“科技兴渭”战略，进一步改革科技体制，加快推进科技与经济一体化步伐。“九五”期间，拟在农业、农副产品深加工、矿产资源开发等八大领域，通过引进和技术攻关，培育3～5个有一定规模的新兴产业，使50%以上的传统产业得到改造，科技成果转化率和科技进步对经济增长的贡献份额分别达到50%以上。

（三）

在统一、开放的市场经济中，地域已不再是发展的障碍，只要找准突破口，小地方也能闯入大市场。

渭南既不沿海，也不沿边，这无疑是发展中的一大劣势，但也蕴藏着优势。只要做好优势这篇大文章，就可以弥补地域方位的不足。在这世纪之交的关键时期，东府人比以前更加彻底地敞开了自己的大门。他们已学会了运用辩证法认识自己，学会了在劣势中抓住问题的突破点，在优势中寻找希望的兴奋点，扬长避短，重塑新我。据此，提出了“以沿桥（亚欧大陆桥）为轴线，依托西安、两区先行（渭南经济开发区、华山旅游风景区）、三点连环





(临渭区、韩城、潼关)、全面推进”的对外开放战略。

(一)既抓“硬件”,又抓“软件”——在开放中重塑“东大门”的新形象

由于历史的原因,渭南基础设施非常薄弱,已成为制约全市经济发展的“瓶颈”。以前之所以城门大开,而外商不至,遍地筑巢,而凤凰不栖,关键就在于基础设施薄弱,难以支撑大规模的现代化经济发展。

打好“五大战役”,加快基础设施建设。以水源工程为龙头,建设一批大中型水利工程,兴建一批调引水工程,使工农业生产和人民生活有可靠的水源保障;建设一批火力发电厂,新建一批变电站和供电设施,缓解电力供求矛盾;抓好市话、长话和农村邮电通讯三个环节,实现邮政生产作业机械化和微机控制自动化;加快改造市内国省公路,使干线公路全部达到二级标准,积极配合省上搞好西潼高等级公路建设,使渭南在快车道上缩小与东部发达地区的差距;重点抓好渭南中心城市建设,完善城市功能,不断提高城市管理水平,发挥中心城市的服务、带动和辐射作用。

实施“细胞工程”,努力营造良好的“软件”环境。人是社会的细胞,要着力提高人的素质,加强人的城市意识、文明意识、社会公德和法制意识教育,在全社会形成奋发图强求发展、互帮互学同进步的良好氛围。同时,大胆改革管理体制和办法,建立健全安全保障体系,为改革开放和经济发展创造良好的氛围。

(二)既舞龙头,又活龙身——旅游业将成为对外开放的桥梁和纽带

渭南,人杰地灵,物华天宝,旅游资源得天独厚。有以奇险峻秀著称于世的西岳华山,有挟黄河之险的龙门,有气势磅礴的帝王诸陵,有明代建筑的“活化石”党家寨。此外,还有唐代大诗人白居易、“史家之绝唱”的作者司马迁等百余个历史名人诞生和活动在这里。山川文物交相辉映,为发展旅游业提供了广阔前景。

如何使丰富的旅游资源得到优化配置、发挥出最大效益?思路是:既强头,又壮身,舞活“一条龙”。即:加快以华山为重点的旅游景点开发、保护和配套建设,扩大对外宣传,提高知名度,尽快形成以华山(包括西岳庙、玉泉院)、唐陵(以桥陵为主)、韩城(包括司马迁祠、党家村古建筑群、禹门口)三大旅游区为主体的环形旅游线路。重点加快华山风景名胜区建设步伐,带动旅游业发展。目前,华山进山路和智取华山登山路已经建成开通,华山索道工程竣工并投入运营,年接待能力已由原来的40万人次,提高到100多万

人次，仅此一项净增收入3000多万元。可以预见，旅游业也将在全市对外开放和经济建设中发挥出越来越重要的作用。

（三）八个春秋，七十亿元——渭南高新技术产业开发区构成了“东大门”上一道风景线

1988年，经省政府批准的渭南经济开发区，经过几年的艰苦创业，在一片风作扫帚月点灯的耕地里，建起了一座集居住、旅游、经商为一体的工业区，成为全市对外开放的窗口。

“欲至鱼者先通水，欲至鸟者先树林，水积而鱼至，木茂则鸟集。”渭南坚持基础设施超前发展，在没向国家要一分钱的情况下，筹集资金6亿元，完成了6平方公里的“四通一平”，创造了良好的投资环境。目前，进区项目260多个，总投资约70亿元。初步形成了以渭河化肥厂15万吨甲醇及深加工项目为龙头的化工支柱产业；以5万吨药用淀粉等为龙头的制药产业；以“912工程”、“新材料工业园区”、“金城工业园区”为龙头的高新技术产业；以万国商城、粮贸大厦、西海娱乐园为龙头的商贸旅游产业。这些产业的建设和发展，必将为渭南经济开发区注入新的生机和活力。

八个春秋、七十多亿元，它诉说着过去，也预示着未来。人们完全有理由相信，“三秦大地上的经济明珠”将会从这里崛起！

（原载《当代陕西》1996.6）



杨凌凝聚了太多人的心血，也承载着太多的使命与期望。四个春秋，一千多个日日夜夜，她摸索前行，一路走来。每一步都引人关注，每一天都值得纪念。

杨凌，在超越中升腾

——杨凌示范区成立四周年巡礼

杨凌，是我国目前唯一的国家级农业高新技术产业示范区。这座有着4000多年历史文化积淀、60多年科研教学积累，蕴藏着巨大潜能的“农科城”，经过四年来的开发建设，已焕发出勃勃的生机与活力，承载着神圣的历史使命和人们的殷切希望，迎着新世纪的曙光，奋力升腾，升腾……

（一）农耕文明“圣地”再燃农业文明“圣火”

历史垂青这片土地，因为她平凡，却孕育着神奇。这是一块平凡的土地。她位于八百里秦川腹地，总面积94平方公里，人口14万，属内陆小镇。她形体独特，北高南低，呈三级台阶，人称“三道塬”。境内各种地貌兼具，北边主产玉米、小麦，南边又出水稻、莲藕，巧妙地把北国之犷与南国之秀融为一体。

这又是一块不平凡的土地，在数千年悠久历史中，这里曾经创造了一系列神话，并在中华民族辉煌的历史画卷上涂下了浓墨重彩的几笔。

早在4000多年前，中国农业始祖后稷，曾在此“教民稼穑，树艺五谷”，率领先民告别原始采集渔猎，跨人农耕文明，杨凌因此而成为中华民族农耕文明的发祥地之一。

公元1934年，于右任先生、杨虎城将军发起并在此创办了国立西北农林专科学校。经过几代人的努力，这里成为拥有10个农业科研教学单位、70多个农林水学科的国家重要的农科教基地和享誉海内外的“农科城”。

1997年7月29日，我国唯一的国家级农业高新技术产业示范区在这里诞生，杨凌再次成为世人关注的热点。

历史关爱这片土地：因为她神奇，但也面临许多难题。在方圆不足4平

方公里的土地上，荟萃了4000多名科教人员，农业人才密度堪称世界之最。新中国成立以来累计取得科研成果5000多项，科研成果转化产生的直接经济效益高达2000多亿元。先后培养了7万多名科技人才，为我国农业发展作出了卓越贡献。

然而，人们却不得不面对这样一个现实：在农耕文明的发祥地上，仍然沿袭着车拉牛犁的落后生产方式，大量科研成果不能及时转化，产业发展缓慢，基础设施落后。突出存在"五大难"：一是行路难。"街道像个黄瓜菜，电话没人跑得快"，就是当时群众对落后的交通及基础设施状况的形象描述。二是就医难。曾连创两项世界之最，被毛泽东主席夸赞"救了大半个中国人命"的中国科学院院士、小麦育种专家赵洪璋教授，由于当时医疗条件太差，而无法挽救其宝贵的生命！三是科研成果转化难。许多成果几乎成了"论文成果"、"桌斗成果"。与此相伴的还有大龄青年教师择偶难、孩子上学难等问题。"五难"横在面前，久驱不散，使得许多人才转身而去，出现了"孔雀东南飞"的现象。据不完全统计，仅"八五"期间，就流失各类高中级科技人员达450多名。

历史选择这片土地：因为她艰难，仍透出不倦不悔不息的灵气。当岁月的年轮驶入21世纪之时，在这片土地的上空，似乎听到了贝多芬"命运"交响曲般的叩门声。

——这是来自西半球的忧叹。美国世界观察研究所主席理斯特·布朗不无忧虑地指出，谁来养活21世纪的中国？他把一个巨大而沉重的问号压在了人们的心上：出路在哪里？

——这是西部大开发的序曲。中国的国情告诉我们，没有西部的现代化就不可能有全国的现代化。在即将加入WTO的新形势下，中国农业特别是西部农业如何以科技创新和知识创新走上现代化，更需要进行不断地探索和试验。

——这是来自远古的回声。农业始祖后稷正率领赤脚光膀的先民们奋力转动着农耕文明的巨轮，那低沉雄厚的"咳唷！咳唷！"声，穿越时光隧道，成为文明传承的历史回声。

时予不取，反受其咎。在这曲交响乐中，决策者们听出了时代的召唤，看到了千载难逢的历史机遇。人们决心在这片创造神话的土地上，再次点燃推动现代农业文明的"圣火"。



(二)开发区冒出个“农字号”

公元1997年7月29日,中国杨凌农业高新技术产业示范区诞生了!这一天,将永载杨凌发展史册!

这是一个激动人心的日子。李岚清副总理率领科技部、教育部等17个共建部委领导出席成立大会,并作重要讲话。江泽民、李鹏等党和国家领导人分别为示范区题词,表达了殷切的期望。从此,在中国这个农业大国的经济开发区序列中增添了“农字号”成员,几代农业科教工作者的梦想今日终于圆梦了!

这是一个令人难忘的日子。杨凌可谓适逢其时,杨凌的确又生不逢时。当时正值开发区“过热”之后的“过冷”期,为了使这个新生事物能够顺利诞生,多少人殚精竭虑,呕心沥血;为了这一天,多少人夜以继日,风雨兼程,留下了一串串浸透着心血和汗水的曲折足迹。

——1996年9月,根据李岚清同志意见,在调研的基础上,提出在杨凌建设国家农科教试验区的初步设想。

——1996年11月7日,由省政府办公厅牵头,省科委、教委等有关领导参加的调研小组,先后三次到杨凌召开各种座谈会,深入调研。

——1997年1月至3月10日,范肖梅同志带领调研组部分成员再次深入杨凌开展调研,并三次赴京,争取支持。

——1997年3月10日,李岚清、姜春云、宋健同志共同主持会议,研究陕西杨凌农科教基地建设有关问题。

——1997年4月30日,省委、省政府举行新闻发布会,向海内外广泛宣传了国务院关于设立杨凌示范区的重大决策。

——1997年5月19日至29日,范肖梅同志带领省上有关部门负责人赴京汇报,短短几天时间,先后拜会了15位部委领导、40多位司局长、30多位处长,积极争取倾斜支持。

据不完全统计,从1996年8月李岚清副总理视察杨凌,到1997年7月29日示范区成立的300多个日日夜夜里,国务院有关方面曾4次召开会议,先后有3名国务委员来杨凌视察;省委、省政府6次召开重要会议,由省上领导带队先后5次赴京汇报工作;调研组3次深入杨凌进行调研,度过了多少个不眠之夜!

这一天，来之不易！

（三）创新推动大发展

杨凌示范区是创新的产物。创新也理应成为其生存的灵魂而贯穿于改革发展的全过程。

——体制创新。国务院决定，示范区由科技部等17个部委和陕西省政府共同建设。杨凌示范区管委会作为省政府的派出机构，享有省级经济管理权、部分省级行政管理权。按照“小政府，大服务”的原则，建立了只有六局两办的精干的工作机构，并实行“封闭式管理，开放式运行”的管理机制。杨凌的体制像什么？很难对“号”人“座”，但这个什么也不像的独特体制，恰好有效地克服了旧体制的惯性和计划经济的惰性，而顺应了开创性事业建设与发展的内在要求。

——公开“赛场选马”。全新的事业需要有来自四面八方的人才去开创。在全省率先面向社会公开选拔公务员。有1206名各类人才参与包括2个副厅级在内的28个岗位的角逐。经过几次充实，目前也只有50多名公务员。为了用好人才，与招聘制相配套，推行了聘任考核制，末位淘汰制等一系列制度，初步打破了论资排辈、能上不能下、能进不能出、谋私不谋事的怪圈，公平的竞争激励机制正在形成。从实践中人们解放了思想、转变了观念；从实践中更深入地体会到事业吸引人才、改革激励人才、招聘发现人才、实践磨砺人才的真谛。

——改革公务用车。1998年10月30日上午，杨凌示范区机关公务用车改革办法正式出台。一石击起千层浪。在当时引起了很大震动和争议。但它较好地适应了示范区建设初期高效率、快节奏工作的需要，有效地缓解了公务用车矛盾，也节约了费用。看着处级干部熟练地把一辆辆奥拓车从管委会大院有序驶出驶进，这道流动的风景线，在人们思想心灵深处所产生的冲击与影响，已远远超出了车改本身！

——实施“阳光工程”。为了杜绝腐败，加强资金调剂，使有限的财政资金发挥出最大效用，示范区成立了会计服务中心，代部门理财。会计中心根据年初预算按计划拨付资金，按制度严格监督资金使用情况，把管理监督寓于服务之中。由于把“血液”运行置于“阳光”之下，有效地杜绝了腐败的滋长。杨凌的经验得到了上级财政部门的肯定，并在全省范围推广。在此基



础上，又推行了政府统一采购制度，节支率达29.4%。

……

创新像一剂妙药，使示范区充满了生机与活力。每一个新举措犹如巨石击水，形成了强烈的冲击波，对落后的思想观念与传统的行为方式产生了广泛而深刻的影响，其作用正在日益显现出来。

（四）“农科乡”羽化为“农科城”

思路决定出路。为了吸引人才、促进招商引资和产业发展，从解决制约杨凌发展的瓶颈入手，以空前的气魄展开了大规模的开发建设。

示范区成立之后，坚持按照“高标准起步、高水平建设、高速度发展、高效益示范”的思路，面向全国招标，取各家之长，编制了《杨凌示范区总体规划》。从1998年4月开始，展开了大规模的开发建设。伴随着推土机、搅拌机、压路机的轰鸣，沉睡的土地沸腾了；九条宽阔的马路向前纵横延伸，流畅的线条勾画出新区优美的体型；水、电、热、气等管网铺设同步完成，达到七通一平；风格迥异的各类厂房和整齐美观的安居工程拔地而起，交相辉映。杨凌标志性工程——国际会展中心，提前9个月建成投入运营。示范区医院、创业中心、热电厂等重点工程陆续建成投入使用。在杨凌22.6平方公里的规划区内，到处是开发建设的热潮，有位记者来杨凌采访后说：“踏上这片土地，空气中都散发着开发建设的气息。”

四两拨千斤。短短四年时间，通过国家支持、企业投资以及银行融资、引进外资等办法，完成固定资产投资16.3亿元，其中11.8亿用于基础设施投资。杨凌正在发生着日新月异的变化：一流的高标准小学、幼儿园已投入使用，朗朗的读书声成为抚慰父母之心的最好乐曲；占地800多亩水面的水运中心、3万平方米的邰城广场及配套游乐设施，构成了杨凌一道亮丽风景，成为广大科教人员休闲和游客观赏娱乐的理想去处。杨凌群众已记不清，从什么时候起，街道上出现了红绿灯、公交车、洒水车、灯箱广告和磁卡电话，也有了国内最先进的数据传输、电话、电视三网合一的宽带光纤网络系统、32套清晰的电视节目覆盖全区，国际互联网进入了科教人员家，一个生态型田园风光城市雏形已经形成。四年前，李岚清副总理曾说：“杨凌农科城其实只是个农科乡。”看到杨凌的巨大变化，他高兴地说，现在可以把“乡”字去掉了。

（五）力量整合成合力

1999年9月，西北农林科技大学成立，标志着曾经分别隶属于一院（中科院）、三部（农业部、林业部、水利部）和陕西省政府的2所大学和5个科研所正式合并成一家。并将三所中专合并为杨凌职业技术学院，至此全面实现了教育与科研单位的首次实质性合并，为杨凌的发展注入了新的活力。

但是大家清楚，要使长期分割下的科教单位合并后产生出“1＋1＞2”的协同效应，就必须以市场为导向，全面推进体制改革，促进科教单位的实质性整合。为此，确立了以建设国内一流大学为目标，进行大刀阔斧改革。在校机关，将原7个单位的69个机关职能处室精简为20个；在体制上，彻底打破过去条块分割，力量分散的格局，将原35个科研教学院系所，进行优化组合，组建为14个学院；在科研方面，组建了39个具有明显区域特色和学科优势的研究中心，作为科技创新基地；在后勤方面，全面推进了后勤社会化改革，成立了后勤集团。与此同时，全面推进人事分配制度改革，积极探索教学科研深度融合的内部运行机制。

人们在经受着改革“阵痛”的同时，也看到了“新生”后的希望。经过一年多实践，已初见成效：一是通过资源优化配置重组，学科整体实力有了较大提高。新增博士、硕士生500名，增加博士硕士授予点18个。二是科研成果取得重要进展。全新的体制和灵活的运行机制为组织重大项目的联合攻关提供了强有力的保障。张涌教授成功地克隆出世界首例成年体细胞克隆山羊，董振生选育出“陕油6号”油菜新品种，张改生教授培育出“西北杂一号”小麦新品种等等，一项项具有国际国内领先水平的科研成果不断涌现出来。截至目前，学校已取得高新技术186项。三是加强科技示范推广，促进了科技、教育与经济发展的结合，不拘一格，因地制宜地探索出一系列深受广大农民群众欢迎的技术推广模式。先后选派百名科技人员，参与陕西山川秀美工程建设；组织实施了“村校共建、科技兴杨”工程，带动了农村经济发展和农民增收。四是以组建股份制高科技企业为龙头，高科技产业实现跨越式发展。西北农林科大已成为西部大开发的重要的技术支撑点和人才智力源。



（六）市场主体兴市场

企业是市场的主体。招商引资事关示范区的成败。然而，资本的流向又有着自己内在的规律。杨凌示范区貌不惊人，地处内陆，远离母城，起步较晚，产业滞后，先天不足毋庸置疑。但是，杨凌有着自己的不懈努力：

——发挥省部、省内共建优势，扬长补短，打造"杨凌品牌"。

——制定鼓励招商引资优惠政策，产生"虹吸效应"。

——完善基础设施建设，美化优化工作生活环境，"筑巢引凤"。

——建立国家第一个农业企业"孵化器"，搭建成果转化和企业成长的良好平台。

——强化服务意识，优化软硬环境，降低"投资成本"。"环境是示范区发展的生命"。示范区以精神文明建设为主线，将服务意识深入人心。同时全面落实"封闭式管理"各项规定，不经管委会同意，任何部门均不得到企业检查，不得向企业摊派、罚款。对企业注册实行一站式办公、一条龙服务，在机关内推行"首问责任制"，"办文办事限时承诺制"。职工说："千好万好，不如投资者说好；金杯银杯，不如老百姓的口碑。"久治难愈的机关病不见了，管委会成了"咨询会"、"服务会"，"亲商、安商、富商"的浓厚氛围已经形成。

杨凌，正以其独特的内在魅力吸引着国内外的广大投资者。当然，从总体上看，杨凌的入区企业基数较少，但势头较好。1997 年，示范区审批入区企业和项目只有 28 家，到目前已注册企业 262 家，注册资金达 17.8 亿元。企业总数不多，但质量结构好，在 262 家企业中，环保型农资企业 30 家、高新技术企业与科技型企业 36 家，已开工建设的企业 38 家，上市公司 1 家，企业累计投入 7.2 亿元。已初步形成了以良种、肥料、节水设备和生物制药为主体的产业格局。

今年以来，国内外多家企业纷纷前来考察投资。农业知识产权中心、中法食品中心、留学人员创业园等挂牌仪式将在"农高会"期间举行，示范区的招商引资工作和产业发展，正呈现出良好势头。

（七）"希望的田野"充满希望

在农村产业结构调整的大背景下，杨凌上有领导的关心重视，中有公

司、科技工作者的积极参与，下有广大群众依靠科技脱贫致富的强烈愿望和热情呼应，可谓占尽天时、地利与人和。示范区一方面发挥政府这只“有形之手”的推动作用，大力宣传引导，帮助扶持；另一方面，又发挥市场这只“无形之手”的巨大魔力，遵循市场的规律，因时、因地制宜，采取不同的生产经营模式，把各方面的积极性都调动起来，上下呼应，两手结合，催生出许多先进典型，把依靠科技调整农业、农村产业结构这篇大文章做得红红火火。

“反租倒包”斜上村。该村几乎家家都养猪，是个名副其实的养猪专业村。新绿公司又在此征地400亩，兴建大棚，采取“反租倒包”的形式再包给当地农民，生产各种蔬菜，并配套建设一个批发市场，种养结合上规模，辐射周围一大片。

特色养殖毕公村。该村只有2005口人，竟涌现出养鸡专业户40多家，养鸡6万多只，此外还养鸭子1000多只，鸽子2000多只和100多头奶牛。昔日冷清的普通村庄变得红火起来，经常看到操着不同口音、着装迥异的人进村收蛋、买肉、挤奶、供应饲料或畜种。生产一旦形成气候，有形无形的市场也就随之出现了，大家遵循价值规律，各走各的道，各算各的账，各赚各的钱。

农业示范蒋家寨。这里曾是杨凌的小麦良种繁育基地和奶牛繁育基地。为了推动农业产业结构调整，探索农民增收致富新路子，部分科教人员自愿组成联合攻关小组与当地群众在此建立了占地126亩的杨凌可持续发展农业示范园。已形成了粮瓜菜套种、果菜套种两种模式，较单纯种粮提高土壤利用率2倍、产出率15倍、产出效益5至10倍，产投比为6∶1。

农村缩影胡家底。这是个只有1500人的小村子，示范区的建立，才使这个以传统耕作方式维持的小村庄步入了快车道。先后投资修路，实现路面水泥化；建起养殖小区、蔬菜大棚，农民收入明显改善。1999年，省妇联租地20亩，在此新建了“妈妈苗木花卉示范园”。2000年，深圳一位客商，在人均耕地不足半亩、视土地为命根子的胡家底村租地300亩，建立了“绿洲湾花卉苗木示范基地”。随后通过优化环境，招商引资建起了杨凌索尔农业股份有限公司，培殖种兔；杨凌富仕特生物科技有限公司，开发生产微生物蛋白。胡家底的发展历程和变化是杨凌农村改革发展的一个缩影。正如村支书丁征选所言，“如果没有示范区，也就没有我们胡家底的今天！”

他们都是杨凌发展进程中的一个个缩影，我们从他们身上，也可以隐约





看到新世纪杨凌乃至中国农业、农村和农民的影子！

(八)农高盛会聚“农高”

当你站在农业始祖后稷像面前，欣赏小水池里那些色彩斑斓的鱼儿结伴嬉游的时候，也许压根儿不会想到，首届杨凌农业高新科技成果博览会的开幕式就是在这里举行的。当时那些好奇的人们在观看这个新鲜事物的时候，也许压根儿不会想到，它会成为我们今天农高盛会的源头。

一年一度的杨凌“农高会”，作为杨凌乃至陕西对外开放的窗口和农业高新技术成果转化的重要平台，至今已成功举办了七届，规模一届比一届大，水平愈来愈高，影响日益深远。它以其鲜明的特色和影响力，跻身于与北京科技周、深圳高交会、上海工博会齐名的全国四大科技展会之列。

第八届“农高会”在总结往届经验的基础上，进一步提高国际化程度，走专业办展和市场化运作之路，呈现出六大特色；一是参展项目科技含量进一步提高，农高会的“高”字特征进一步突出。二是参展企业和单位范围明显拓展，具有一定国际影响的全国性展会的定位逐步显现。三是为“三农”服务的思路更为清晰，基本可以满足广大农业科技工作者、涉农企业和农民群众的不同方面的要求。四是展示和交流交易将实现有机结合。五是专题展将为农高会增添新亮点。六是市场化运作、专业化办会的机制已经形成，路子越走越顺。今年 5 月 29 日，国务院新闻办公室专门为第八届农高会举行新闻发布会，标志着“农高会”已走出省门，开始向国际性展会迈进。

杨凌“农高会”这一品牌效应，带动了会展经济的发展。今年 2 月，首次采用公司化运作模式，成功举办了中国西部绿色苗木博览会，与此同时，花卉苗木展、西部畜牧展等各类专业展览也纷纷登台亮相，“农高会”在推动农业高新技术成果转化及产业化，促成交易等方面发挥着重要作用，也带动了旅游等第三产业发展和农民致富，产生了显著的经济社会效益。“农高会”已成为带动杨凌农村经济发展、发挥科技示范作用的龙头和重要平台，成为中国农业科技领域的“奥林匹克”盛会。

(九)蓦然回首看杨凌

春风秋月，斗转星移。蓦然回首，杨凌示范区已经走过了四个春秋。尽管在人们期待的目光中，她显得步履蹒跚而又缓慢。但是，在这一千多个日

日夜夜里，她昼夜不舍，风雨兼程，肩负历史使命，摸索前行，走过了一段不平凡的历程。

——1999 年 9 月，经国务院批准，两所大学和五个科研院所合并，实现了我国教育与科研单位的首次实质性合并。这是我国产学研紧密结合的一项重大改革。

——2000 年 4 月 17 日，“心连心”艺术团来杨凌慰问演出，“步步高”杯青年歌手大奖赛颁奖晚会同时举行。明星云集，星光灿烂。《杨凌之歌》广为传播，“杨凌”品牌越来越闪亮。

——2000 年 6 月，西北农林科技大学成功繁育了世界首例成年体细胞克隆山羊，标志着我国克隆技术进入了世界先进行列。

——2000 年 7 月，经国务院批准，杨凌示范区成为第二批中国向亚太经合组织开放的科技工业园区，从此杨凌将逐步成为世界性的开发区。

——2001 年 5 月，我国西部第一个“海峡两岸农业合作试验区”在杨凌挂牌。

……

我们不妨再从下面一组数据来了解杨凌的发展变化。

全区国内生产总值，1997 年为 3.78 亿元，2000 年达到 5.06 亿元，增长 34%；1999—2000 年，新区技工贸总收入达到 10.72 亿元。

基本建设投资，1997 年只有 5307 万元，2000 年达 61240 万元，增长 11.5 倍；公路增长 2.8 倍；人均住房面积增长 1.2 倍。

财政收入由 1997 年的 1072 万元，达到 3802 万元，增长 3.5 倍。农民人均收入上半年达到 1026 元，较去年同期增长 15.8%，今年有望比去年增加 300 元，从而达到 2015 元的历史新高。

示范区的发展得益于各级领导的关心支持，也吸引了社会各界的关注。仅 2000 年，就有 14 位国家领导来杨凌视察工作，108 位省部级领导到杨凌考察指导工作。全年接待游客 30 多万人次，几乎平均每 25 天有一位中央领导，每 3 天一位外省领导，每天近千人来杨凌参观、考察或指导工作。

示范区的发展离不开对外开放，同时也促进了对外开放。仅去年就有 400 多名来自美国、法国、日本等国客人来杨凌参观访问，平均每天都有来自不同国度的客商或学者落脚杨凌农科城，考察交流，感受异域风情。

也许数字是抽象的、枯燥的，但抽象枯燥的数字能准确地反映出杨凌四





年多来发生的丰富而又生动的变化。

（十）尾声

太阳每天都是新的。

杨凌，在否定中超越着自己。

跨入21世纪门槛，乘势而起的白鸽即将伴着《杨凌之歌》凌空腾飞，它衔着现代农业科技的种子，撒播在希望的田野上。四年，再过四年，也许人们不再惊慕杨凌的美丽，因为神州大地处处焕发出无限的生机与新绿。

（原载《农业科技报·珍藏版》，2001年11月4日）

沿海与内地，在观念和文化上有差异，发展上有差距，有些做法看似一样却相差甚远。广东省惠州市“走跨越式发展之路，实现后来居上”的实践，具有普遍意义，值得学习借鉴。

惠州市在“珠三角”实现跨越式发展的经验启示

——赴广东挂职学习考察报告

惠州位于珠三角的东部，也是广东省的历史文化名城，素有“岭南名郡”之誉。近几年，发展开始提速，在珠三角乃至广东经济社会中扮演更加重要的角色，其跨越式发展的探索实践具有一定的普遍性，值得我们借鉴。

一、惠州市基本情况

惠州市位于广东省东南部，紧邻广州、深圳、东莞、香港。陆地面积1.12万平方公里，海岸线长达236公里，常住人口370万。现辖两区三县，下设大亚湾和仲恺两个国家级经济开发区。

惠州历史悠久。“一自坡公谪南海，天下不敢小惠州”。惠州得天地之造化，而有山水相依、动静皆宜的优美环境，承人文之精华，而有智者愉悦、仁者感怀的悠远历史。隋开皇十一年(591年)，在惠州设循州总管府。从唐到清末一千多年间，先后有480多位中国名人客寓或履临惠州，留下许多处文化遗址。北宋文学家苏轼寓居惠州三年多，辛亥革命时期孙中山曾在此开展过革命活动，涌现出廖仲恺、叶挺等一批民主志士和革命家，是珠三角东部生态优美的历史文化名城。与周边其他城市相比，惠州具有五大比较优势：

一是区位优势。它是华东、粤北、粤东地区进入香港、深圳、广州的陆上交通要冲，也是中国大陆除深圳外距离香港最近的城市。从惠州港到香港中环码头仅有47海里，离国际航线也只有几海里，在接受香港和周边发达城市的经济辐射和承接产业转移方面，具有天然的区位优势。





二是自然资源优势。地资源丰富，陆地面积占珠三角经济区的1/4，是深圳市的5倍，香港的10倍。水资源充足，东江、西枝江横贯境内，是供给香港、深圳、广州等地的主要水源。

三是产业优势。这里是世界上最大的电视机、电池、镭射光头生产基地，亚洲最大的电话机、电脑主板生产基地，中国最大的汽车音响、照相机、高级电工产品生产基地之一，已成为首批国家电子信息产业基地。随着中海壳牌南海石化项目建成投产，与其配套和衔接的中下游相关项目纷纷落户，“世界级石化新城”初具雏形，电子、石化两大支柱产业发挥出巨大的聚集效应，吸引着相关行业的生产要素迅速向惠州聚集，发展潜力巨大，产业优势凸现。

四是旅游环境优势。拥有众多的风景名胜，集山、泉、湖、海、岛为一体，融自然景观和人文景观于一身。有国家级、省级风景名胜及自然保护区6处，有与杭州西湖齐名的惠州西湖，中国十大道教名山之一罗浮山以及海滨风光大亚湾等。而它周边的广州、深圳、香港等城市带又是人口高密度区，为惠州的20多倍。他们依托优美的环境条件，将其建成周边城市发达的休闲度假基地。

五是文化优势。惠州不仅拥有“缚娄”古老文化及道家文化，而且也拥有惠州名人文化和东江风情文化，展现出惠州文化的兼容性和多样性。其包容的文化特征，吸引着来自全国各地的优秀人才，为未来的经济发展提供有力的智力支持和人才保障。

二、惠州经济社会发展情况及特点

（一）惠州经济在广东及珠三角所处的地位

随着改革开放的深入，特别是1988年地改市后，惠州经济社会发展迅速，由传统的农业经济，进入了工业化发展中期阶段，昔日寂寂无闻的边陲之地，变为备受关注的投资热土。2006年，全市实现地区生产总值933.2亿元，占全省经济总量的3.6%，在广州、深圳、佛山、东莞、中山、江门之后，名列全省第7位。今年以来，惠州经济发展持续加速，主要经济指标增幅居珠三角较前列，其中GDP增幅居第3位，固定资产投资增幅居第2位，财政收入增幅居第4位，金融贷款居首位，发展速度越来越快，预计年内可以超过江门，进入全省第6位；3年内可以超过中山，跻身全省第5位，步入了快速发

展的黄金期。

（二）惠州经济发展的主要特点

（1）经济发展进入工业化中期阶段。从2006年经济总量看，全市GDP达933亿元，人均GDP为3124美元，三次产业结构比重为8.3∶58.4∶33.3。工业成为国民经济的主导，占GDP比重达到58.4%。按照世行经济学家钱纳理提出的工业化阶段划分标准，再对照国内经济发展的一般规律，惠州已进入以工业为主导的工业化中期阶段。

（2）经济的国际化水平高。全市现有外资企业4200多家，其中世界500强投资企业38家，累计利用外资159.2亿美元。经济发展主要靠外资企业、靠出口拉动，对外依存度达182%（进出口额占GDP的比重），分别高于全省和全国同期平均水平20和116个百分点。

（3）产业的专业化程度高。特别是电子、石化产业专业化程度相当高。电子信息产业有较强的竞争力，培育出TCL、德赛、华阳、侨兴四家电子信息百强企业，是首批国家电子信息产业基地。石化产业迅速崛起，形成惠州新的强大支柱，被列为广东省重点发展的石化基地和中国石油化学工业园区。

（4）非公有制经济比重大。全市现有非公有制企业23000多家，其中规模以上工业总产值中，非公有制经济占八成以上；在全市税收总额中，非公有制经济占到一半以上，为惠州经济社会发展增添了活力。

（三）惠州未来发展的目标定位

惠州未来的发展目标是，五年经济总量翻一番，即到2011年，全市地区生产总值达到1800亿元，建成珠三角东部现代化经济强市和广东省现代石化、数码产业名城。

产业定位："四个基地、一个中心"，即：世界级石油化工基地，中国重要IT产业制造基地，珠三角重要出口加工贸易基地，粤港澳地区旅游度假基地，粤东地区现代物流中心。

三、惠州市实现跨越式发展的主要经验及启示

所谓跨越式发展，就是落后者按先行者走过的路程实现赶超的战略。快速不等于跨越，跟着先行者也不是跨越式，必须超越某个阶段。通常应具备三个要素：一是速度与效益的结合；二是非线性递进；三是非均衡性发展。面对强劲的竞争对手，惠州在相对落后的条件下，如何实现跨越式发展？



启示之一:在继承中发展,在突破中超越。历史积淀是宝贵的精神财富,不应成为发展的包袱和障碍。

惠州有着悠久而又辉煌的历史。百年之前,香港从广东惠州(原惠阳地区)割离出去。1979 年,中国改革开放的总设计师邓小平在南方画了一个圈,从此深圳作为中国首批特区,与惠州分开。9 年之后,又将其一分为四,东莞、河源、汕尾分别与惠州分离,并正式撤地设市。二十多年来,位于珠三角东部的惠州有了很大发展,但远没有像新诞生的深圳、东莞那样从靠近香港的区位优势中获得巨大利益,相反,由于整个城市位于"香港 - 深圳 - 广州"的经济发展主轴之外,而步履缓慢,默默无闻,成为边缘区。如今的深圳、东莞等发达城市已进入提升产业层次阶段,大批传统产业需要外迁,以腾出有限空间,发展高新技术和高附加值产业。惠州抢抓机遇,利用与香港、深圳、东莞地缘相邻、文化同源、人缘相亲,以及丰富的土地资源等优势,积极承接产业转移。主动与东莞合作,在惠东、龙门建立了两个产业转移园;与深圳合作,在惠东建设精细化工产业园,积极融入"深莞惠"经济圈。近年来,深圳、东莞企业到惠州投资日趋活跃,仅在 2007 年四月份举办的招商引资会上,来自深圳、东莞的资金就已超过总额的 20% ,达 200 多亿元。

一个地方的历史可长可短,发展有先有后,有快有慢,关键在于能否不断突破和超越自我,与时俱进地发展自己。惠州优美的环境、丰富的历史文化积淀,使其充满魅力,但经济社会发展相对落后,仍然显得实力不够。面对现实,惠州人既没有妄自尊大,也没有怨天尤人,而是适时调整心态,超越自我,探索跨越式发展之路,圆后来居上之梦。

启示之二:发挥比较优势,大力招商引资,在跨越发展中,实现后来居上。

珠三角的迅速崛起,使其资源环境承载了过大的压力,发展空间日益趋紧。特别是国家有关宏观调控政策的出台,使土地成为这里最为重要而又稀缺的资源。惠州有着丰富的土地资源,约占珠三角经济区的 1/4,全市人均建设用地 0.5 亩,是全省平均水平的 1.7 倍。这是惠州的潜在财富,为承接香港及周边城市的产业转移、实现跨越式发展提供了空间。在竞争中他们意识到,"自我积累太慢,银行贷款太难,群众集资太险,招商引资最快捷"。于是,摆动土地这根橄榄枝,大力招商引资,积极发展外向型经济。目前,全市累计利用外资 130 亿美元,世界 35 个国家和地区在惠州办起 8000

多家"三资"企业。2007 年又定为"招商年",在充分准备的基础上,成功举办了"招商引资推介会暨跨越式发展论坛",签约项目 164 宗,投资金额过千亿,显示出惠州巨大的潜力和发展前景。可以说,惠州过去的快速增长得益于招商引资,在跨越式发展进程中,发挥比较优势招商引资,依然是其重要的推进力量。

启示之三:没有大投入难有大产出。大项目是带动大发展之引擎,其策划与选择,将会影响未来发展的方向、速度和质量。

随着信息电子产业的成熟,其利润空间起来越小,惠州过去"一柱独支"的产业格局已难以为继。他们及时将目光投向了石化产业,经过十多年的不懈努力,使投资 43 亿美元的中海壳牌项目落户大亚湾。该项目采用先进的石化技术,年销售值高达 17 亿美元,对下游产品的拉动效应为 1∶50。目前,这里已落户石化及相关配套项目 33 个,总投资约 780 亿元,预计到"十一五"末年可实现增加值 400 亿元,巨大的集聚和带动效应日益显现出来,成为珠三角乃至广东重要的石化基地和最具活力的增长点之一。

值得强调的是,中海壳牌是中国投资最大的外资项目,占地面积仅有 1.2 万平方米,员工不到千人,却创造出数百亿元的产值。而且,项目技术含量高、信誉好,有效地解决了石化企业难以克服的污染问题。这在处理经济发展与节约资源、保护环境方面堪称范例。与此同时,他们从长远着眼,全力抓好重点项目建设,提升经济发展后劲。全年安排了 50 多个重点建设项目,总投资达 860 多亿元。资金从何来? 主要靠招商引资和激活民间资金。通过筛选条件成熟、发展前景好的项目向内外商推介,通过基础设施特许权招标、BOT、BT 等方式,吸引境内外资金投入,使惠州始终保持着强劲的发展态势。

启示之四:加快城市化进程,要避免结构相似和功能趋同。增强城市综合竞争力,需要准确定位,突出特色。

在经济全球化和区域经济一体化的趋势下,一个地方若没有以城市群为依托、以区域为支撑,独自面对激烈的竞争,难免会陷于孤立无援之境地,而削弱了自己的竞争力。根据惠州在珠三角所处的地位和作用,将其定位于联结粤东、服务珠三角的现代化区域性中心城市,其特征是石化、数码新城;滨海、生态丽城;文化、旅游名城。为了提高城市的影响力,拓宽了中心城市的发展空间,将惠阳撤市设区,形成一市两区的格局,合并后城区的国





内生产总值、人口和工业产值等相应指标大幅增加，分别占全市的60%、54%、77%。随着石化产业的发展，又将城区与大亚湾连接起来，使惠州市实现了从沿江城市向沿海城市转变。与此同时，他们以争创“四块金牌”（即中国优秀旅游城市、国家卫生城市、国家园林城市和国家环保模范城市）为目标，大力推进城市建设，提高城市综合素质和整体形象。建成了比较完善的立体交通网络和市区公共交通网络，半小时城市生活圈正在形成；实施绿化、净化、亮化、美化工程，将西湖打造成城市园林精品，“苎萝西子”更加动人；实施“穿衣戴帽”和灯光工程，城市更显整洁亮丽，充满现代气息；建设了八大专业批发市场和大型连锁购物中心，以及步行街、休闲文化广场等设施，城市功能进一步完善，增强了综合竞争力。在2004年《中国城市竞争力报告》中，惠州排名第22位，市场化排名第2位。现在他们又以争创全国文明城市，承办2010年第十三届省运会为契机，加大投入力度，进一步提高城市品位，推动新一轮城市发展。城市竞争力的提高，增强了其对生产要素的吸引力。仅在房地产方面，就吸引了富力、珠投、碧桂园等广东大房地产商前来投资，进而带动三产和城市经济发展，促进了税收和经济总量的增加。据统计，2007年上半年房地产开发投资已达50多亿元，销售额54亿元，实现税收6亿多，拉动GDP增长1.5个百分点。

启示之五：工业化道路漫长，只有加大自主创新力度，才能抢占经济发展的制高点，实现由“惠州制造”，向“惠州创造”跨越。

一是建立工业园区，搭建产业集聚平台。根据产业发展定位和需要，因势利导设立相应的工业园区，为其集聚进行配套建设和专业化服务。同时，为了整合资源，将石化园、数码信息园、软件园等有一定规模的园区纳入高新区，推行“一区多园”模式。并把高新区作为产业发展的“特区”和城市新区来经营，赋予高新区管委会“准政府”的权限。如今的仲凯高新技术产业开发区，技术、人才、资金、信息等要素密集，市场发育完善，各类电子企业及其配套服务业争相入区，使得门槛越来越高，“招商引资”在这里变成了名副其实的“等商选资”。

二是施品牌战略，发挥“榕树效应”。惠州在工业化道路中，起初大力发展新型国有企业，通过组建“航母舰队”、实施“品牌”战略，培育出一批大型国有企业集团和知名品牌，提升了区域产业竞争能力。他们选择TCL、德赛、华阳大企业集团进行改造，取得显著成效。TCL集团已成功实现整体上市，

去年彩电销量全球第一,德赛也成为"广东省著名商标"。大企业的"榕树效应"日益显现出来,带动了工业的迅速发展,从1995年以来,国有工业产值每年净增长100亿元以上。当然发展企业集团,也有其不利的一面。经济发展容易受外界影响,国际市场打个喷嚏,这里的企业就会得场感冒,从而引起整个经济的起伏波动。而与其紧邻的东莞市却走出另一条路子。它们积极发展中小企业,并形成了产业集群,同样很有活力,增长势头强劲,财源滚滚。看来,企业大好还是小优,只是形式,关键要强;组建集团还是培育集群,也不是目的,核心在于增强竞争力。

三是加大自主创新力度,抢占经济发展制高点。惠州已进入工业化中期,但由于缺乏核心技术,使其在竞争中处于不利地位。比如,这里是全球DVD等激光视盘机的重要生产基地之一,据调查,由于没有掌握核心技术,每出口一台DVD,就要向外国专利公司支付各类专利费用21.3美元(折合人民币近170元),基本没什么利润。因此,自主创新能力关系到惠州经济发展的质量和后劲,也是惠州经济竞争力的关键之所在。他们针对这个薄弱环节,建立和完善科技创新体系,大力发展高新技术产业,提高自主创新能力,努力实现由"惠州制造",向"惠州创造"转变。目前,科技进步对工业经济增长的贡献率达50.6%,被评为全国科技进步先进市。

启示之六:内外兼修,从单一的以外源型经济为主,向启动内源、利用外源并重转变。

如果说"长三角"是投资拉动型、"京津唐"是内需拉动型的话,那么"珠三角"就是典型的外资拉动型。惠州市是珠三角的缩影,也是以外源经济为主,对外依存度高达182%。为此,他们积极启动内源力量,通过实施"六方联动",即政府推动、政策促动、环境松动、能人带动、市场拉动、利益驱动等战略措施,促进了民营经济快速发展,连续几年增速都在30%以上。个体私营企业总量占全市GDP的1/3强。年均新提供就业岗位11万个,税收占地方税收一半以上。民营企业已成为国民经济发展中富有生机活力的重要力量,全市约有90%以上的国有企业是在民营资本参与下实现了产权制度改革。同时,民营企业也与外资企业合作互利,共同开拓市场,形成了民营企业与国有企业相互呼应,内资与外资企业相互携手的发展局面。



启示之七：关注“三农”问题，统筹城乡发展，在和谐中实现跨越式发展。

一是以公共财政为支撑，加大农业和农村投入，推动建立以工促农、以城带乡的投入机制。从去年开始，市级新增财力的70%以上、县级新增财力的一半以上，用于新农村建设。组织开展100户企业与100个村子的合作共建活动，鼓励金融机构及社会力量支持新农村建设。二是以发展经济为核心，促进城乡三次产业联动发展。如用经营工业的理念发展农业，大力推行农业产业化。实施“一乡一品”战略和名牌带动战略，促进农业规模化、集约化、标准化生产，形成了梅菜、马铃薯、玉米、荔枝、年橘、韭黄六大特色农产品，年产值达21亿元，其中玉米种植50万亩，占到广东省的1/4，是中国的梅菜之乡和广东省最大的甜玉米生产基地。大力发展外向型农业，全市注册出口菜场38个，畜禽出口企业20家。农产品远销香港、欧美、俄罗斯、东南亚等国家和地区，其中香港市场上，叶类蔬菜约占54%、家禽43%、生猪约占20%。三是拉大城市空间，缩短城乡差距，让更多的乡村融入城镇，让更多的农民变为市民。四是以解决“一保五难”为重点，加快发展农村公共事业，逐步使农民享受与市民平等的公共服务。在相对贫困地方，农民高兴地说，种地不交税，上学不交费，看病不花钱。惠州在和谐中，实现了又快又好的发展。

启示之八：“弱势”政府需要强化规则，淡化“官”念，最终走向法制社会。

一是弱势政府不是无为政府，关键是要强化制度，凡事按规则办事，变“人治”为“法制”。2002年，广东省人大出台了1342项地方性法规，同时废止了45项过时法规。取消行政审批项目2200项，并建立了一系列配套制度。如“一站式”审批及电子监控系统，行政审批责任制、基层党委问责制、干部选拔实行票决制、公选制、竞争上岗制，公共服务供给竞争制等系列制度，使政府行为公开透明、公平公正。

二是淡化“官(管)念”成为新观念。中国封建社会几千年，官本位思想根深蒂固，但在这里已开始弱化，经常听到有人感叹，没权了。在淡化“官(管)念”的同时，相应的市场意识，却已深入人心。只要有需求，就会想办法去满足。发自内心的服务意识，热情而又到位，心怀感激，注重信誉。市场充满竞争，竞争就要合作。大家都想做事，有着强烈的开放合作意识。而且也很务实。想到就干，不因小或少而不为，所以能做大。如惠东的制鞋，开始利润很少，他们从小做起，坚持不懈，如今已成为珠三角重要的制鞋生产基地和集散市场，年产皮鞋6亿双，相当于全国每人一只。这与温州的打火

机、拉链等小东西一样，都已走向世界大市场，占有大份额。

三是作风就是形象，作风就是力量，作风也是保障。他们从转变机关工作作风人手，优化投资环境。市上专门成立了以市委书记挂帅的领导小组，要求干部树立服务意识，“把智慧用在创新上，把心思用在工作上，把精力用在落实上”，市委书记就是001号服务员。还组织人大代表、政协委员深入机关、企业进行视察，发现问题，提出整改建议。推行“政务公开”，开展“万众评公务”活动，公开征集对全市党政机关和办事“窗口”单位的批评意见，对评为末位的领导进行诫勉谈话、媒体曝光，整肃改错等一系列措施，提升依法行政水平等。惠风和畅，对吸引人才和招商引资产生了巨大引力。

启示之九：观念也出生产力，只有不断学习创新，才能与时俱进，保持领先。

科技是第一生产力，在某种意义上说，观念是更大的生产力。在这里工作学习生活半年多，强烈而又真切地感受到人们的市场意识、学习精神和务实态度。这里把建立“学习型社会”的虚事做得很实。如惠州市设立了专家库和智囊团，为政府决策提供咨询建议。他们精简压缩会议文件，但是各类学习会、报告会、辅导班却经常举行。市上还组织召开了跨越式高层发展论坛，与国家发展委、中国改革报社联合举办了“统筹城乡发展高层论坛”。市县区领导与方方面面的干部群众一起接受新知识、新理念的洗礼。通过这种方式，领导把发展的思路与方向告诉大家，达成共识，形成共动，变领导急为大家忙。在广东，到处都能感受到这种浓厚的学习风气，各级机关、部门、高校组织的免费讲座、论坛，此起彼伏，如火如荼，这也许是广东在创造了许多改革发展的奇迹之后，继续保持活力和领先的重要法宝。

任何观念都受时空条件的限制，只有适应当时当地实际，才是先进的。过去人们认为南方与内地的最大差距在于观念。而我们学习广东的一条重要经验就是“打擦边球”，欣赏人家执行政策比较灵活，会变通：“见了红灯绕道走，见了黄灯加油走”。取其形而忘其神，忽略了其前提条件。固然，一味执行上级指示命令，而不管本地实际情况，表面看似忠诚，实则违背了实事求是的原则；那些照抄照转上级文件材料，表面看似乎不折不扣地落实上级精神，实则也是一种懈怠和不负责任。但是，如果不管自己的实际状况和需要，绿灯亮着也不走，偏偏喜欢“闯红灯”的态度，同样是危险而又不足取的。

发展才是硬道理。一个人、一个地方或组织，只有突破传统观念和行为



的束缚，以求实的精神和务实的态度，与时俱进地创新观念，才有可能走出一条适合自己的科学发展之路来！

链 接

改革开放以来，"珠三角"以其开创性的探索实践，迅速成为我国经济发展中最具活力的区域之一，其经济规模已占到全国的1/10，占到广东省的8成多。"珠三角模式"为我们迈向现代化提供了可供选择的成功路径。

惠州位于珠三角的东部，也是广东省的历史文化名城。百年之前，香港从广东惠州(原惠阳地区)割离出去。1979年，深圳作为中国首批特区，与惠州分开。九年之后，东莞、河源、汕尾又从惠州分离出去，今天惠州市由此诞生。

惠州陆地面积1.12万平方公里，海岸线长达236公里，常住人口370万。这里土地资源丰富，陆地面积占珠三角经济区的1/4，是深圳的5倍，香港的10倍；水资源充足，是供给香港、深圳、广州等地的主要水源。但在现代化进程中，惠州的发展步伐相对缓慢，被广州、深圳、佛山、东莞等市远远甩在了身后。

近几年，惠州发展开始提速，连续3年GDP净增额达100亿元左右，增速在15%以上，在全省中的位次不断攀升，呈现出后来居上之势，已成为世界上最大的电视机、电池、镭射光头生产基地，亚洲最大的电话机、电脑主板生产基地，中国最大的汽车音响、照相机、高级电工产品生产基地之一，后发优势日益凸现。面向新世纪，他们计划在未来五年，经济总量翻一番，再造一个新惠州，在"珠三角"乃至广东经济社会中扮演更加重要的角色。

（写于2007年12月）

人常说，看景不如听景。对于华西村来说，听景不如看景。不看就难以感受“天下第一村”的独特风景，也难以取得其背后所隐藏的真经。

华西“取经”

（一）

我慕名去了华西，想亲眼目睹天下第一村的风采。然而，我又怕见真实的华西，担心盛名之下其实难副，破坏了心中的美好，扫了这份兴致。市场经济这种机制使得社会充满活力，但竞争的意识和状态，往往会使人变得浮躁起来。就是国际体育比赛中的巨星大腕们，也会铤而走险，常常曝出有关兴奋剂的丑闻，更何况那些名利心重的普通人乎？有的略加包装，再借助媒体炒作；有的地方政府作秀，强力推出；有的如花果山上的“齐天大圣”，自我封号，动辄冠以“天下第一”。什么天下第一山、川、河、湖、泉，天下第一人、犬、笔、刀、剑等等，不胜枚举。是否真的天下第一，只有天知道。不过其数量之多，倒是可能位列第一了。

假作真时真亦假。华西这个天下第一村，究竟是真是假？我带着好奇和学习的心情去了华西。过去唐僧师徒到西天取经，路过九妖十八洞，历尽苦难。现在交通方便，要去东部取经非常容易，只需三两天。只是要学真经恐怕也并不容易。

来到华西，哪儿能找到半点乡村踪影？一幅田园美景涌人眼帘。登临宝塔之上，一幢幢别墅整齐列队，一座座厂房并肩成片。会议礼堂气势大，文化生活花样多。农民从这里进出，轿车在这里穿梭。游人从四面八方来这里参观，华西牌产品又从这里漂洋过海走向天涯海角。无论是这里的硬件还是软件，不管是社会事业还是经济发展，华西的各项指标高得令人咋舌。中国第一村，自然非华西莫属。而且，国外虽然发达先进，可就是没有行政村这个组织，没有可比性，就权当没法比，于是，中国第一村自然也就荣升成为天下第一啦！

（二）

听人说华西的“经”多，可惜我没能找到藏经阁，讨几部真经以示人。不





过从华西村当家人吴仁宝的口中，还是听出了一点禅机。

“争先进就难保先进地位。”先进不用争，事实摆在那里，别人拿不走。如果争先进，那么你的思想方法就会变调，工作线路就有可能偏离航向，自然难保领先地位，何谈先进性？20 世纪 80 年代，实行土地承包责任制，华西人多地少，工业发达，他们没有跟风，反而搞起“集体承包”，富余劳力转移到乡镇企业，为华西的发展奠定了基础。90 年代苏南乡企改革“抓大放小”，华西提出“抓大扶小”、“抓小放大”，使大、中、小各类企业焕发出活力，至今无一亏损。最近许多地方开始合村并镇，他们没有乱点“鸳鸯谱”而将小华西变成大华西。许多地方村委会因此变得“百呼不应”，而这里却是“一呼百应”。回首过去，华西没有跟风，没有照抄照搬，而是实事求是地将理论与实践、大政方针与具体实际相结合，衍生出创新之举。否则，哪儿会有今天的华西，又何谈天下第一村？

我想，不为当先进而争，那需要有一颗淡然之心，尤其是领导者，更要淡泊名利，不计得失。如果心里想着升官发财，脚下走的可能不是成事之道，而是一条“终南捷径”。他们整日两眼盯着上级，揣摸领导的心思，喜欢搞政绩工程，做表面文章，早把实事当成了“求事”，那儿还会想到百姓的冷暖与疾苦？吴仁宝这面红旗之所以历经风雨而不倒，就是它符合了规律，所以才会“无为，而无不为”。

“以人管事最不民主”。人常说，“火车跑得快全靠车头带”，也喜欢把领头人比成火车头。关键得看它如何带呀。华西村的成功离不开吴仁宝。然而这位当家人却说，它靠的是法治而非人们想象的人治。他们制定的村民自治法，此法上不与国家大法抵触，下有八成以上的村民同意执行和遵守，对事不对人，省事又管用。他深有体会地说，依法办事最公道，以人管事最不民主。

会议多是华西的一个特点。过去人们讽刺说国民党的税多，我们的会多。整天文山会海，从会议传达到会议，从文件落实到文件，造成形式主义作风盛行、工作效率低下。华西村三天一小会，一周一大会，比想象的还多。为什么就有效？看来会议本身没有错，错在开什么样的会和怎样开会。吴仁宝解释说：“我们的会议多，说明发扬民主多，开会是为了讨论大事情”。也许就是通过这种方式，才把大家的力量和智慧唤发出来，把大家的思想与行动统一起来，成就了天下第一村的大业。人们佩服吴仁宝的胆量与智慧，推崇他是能人甚至是神人。假如说神，也许就神在这里。

“不怕公有，不怕私有，就怕公私都没有”。华西避开了这种意识形态上的无谓争论，既没跟风，也不走极端，而是把理想主义和现实结合起来，实现了公与私的双富有。如在财富分配上，既有体现共产主义制度的按需分配，也有体现社会主义分配制度的多劳多得，少劳少得，论功行赏，还有社会主义初级阶段的工资制。从而把公共积累、个人财富与可支配的现金收入控制在合理的范围，实现了可持续发展。这里并没有出现两极分化，杜绝了“二八现象”即20%的人掌握了80%以上的社会资源和财富。在华西既没有贫困户，也没有暴发户，家家都是富裕户。资产最少的人家百万元，最多的将近千万，住大房子，开小车，高档用品进农家，家家有人出国旅游过。一位美国客人参观后说：“这样的社会主义，我们也要！”

（三）

党的十五届六中全会提出建设社会主义新农村。逐条对照，华西村完全符合要求。这不是华西在跟风，而是实践走在了前头。

这里几乎每天都有无数的农民或市民，与我怀着相似的心情，从四面八方来这里学习参观，人数逾百万。精明的华西人顺势把旅游业做大，年产值上亿元。可以肯定，人们来到这里，“真经”未必取走，倒是把“真金”留在了这里。

也许华西的经验很多，但它属于华西，属于过去，也不可复制，不过它能给我们以启示。但愿我们能学到“真经”，走出一条属于自己的道来。

（2006年3月写于江苏无锡）




它山之石
可以攻玉

美国有着独特的国情，并形成了与之相应的政治文化以及经济体制和运行机制。盲目照搬美国模式难免会引起"水土不服"，但许多做法仍值得我们学习借鉴。我们只有学会欣赏别人的长处，才能更好地发展自己。

赴美国培训考察情况及启示建议

2006年12月，笔者参加了由国务院研究中心组织、国家外专局资助的赴美人力资源管理培训考察团。先后在纽约、华盛顿、洛杉矶、芝加哥等市政府机关、咨询机构、企业、协会和农场进行学习考察，颇受启发。

一、培训考察情况

(一)在兰德决策咨询公司接受培训

"二战"时成立的兰德公司，是具有军方背景的世界著名决策咨询机构。70年代后开始由军事转向民用，逐渐重视社会政策研究。现拥有研究员900多名，每年研究经费2亿多美元。公司内部成立了多个研究中心，每位研究员可根据自己的兴趣和专长选择研究中心，或根据项目需要，选择相应的人力资源。对外通过营造环境氛围，影响公众思维观念，进而影响宏观决策及社会发展。他们对农业领域的研究也颇感兴趣，并表示愿意为我们的"西部农业资源管理战略研究世行项目"提供咨询。

(二)考察洛杉矶"麦当劳"公司总部

全球第一快餐品牌"麦当劳"，原是麦当劳兄弟于30年代在小镇上开办的快餐厅。在此打工的克洛克，获得特许经营权后，改进了设备和制作程序，实行标准化生产，使服务效率大为提高，顾客无需下车排队就可以买到食品。为了培育未来市场，设计了系列玩具，以培养孩子的兴趣，体现了"胃口从娃娃抓起"的精神。现在多数美国人喜欢吃麦当劳，也许与此有关。他们还创立了麦当劳特许加盟体系，在全球一百多个国家里，加盟餐馆已达15万家。与此同时，加强了对员工的培训，还创办了麦当劳大学。企业做大了，就从利润中拿出部分资金，捐给基金会，主要用于兴办教育、支持体育运动或搞慈善事业(可以享受免税政策)。这也是美国企业发展的一种典型模式，具有一定的代表性。





(三)参观芝加哥农业局及帝开伯农场

农业局类似于我们的协会,没有多少行政职能,会员主要由农场主组成,并交纳一定的会费。经常组织开展各种实用知识技术培训,也举行联谊与交流活动。农业局建有自己的网站,与芝加哥期货市场联网,定期搜集发布相关信息。他们是农场主利益的代言人,负责将大家的意见集中起来,形成一个声音与政府对话,并通过议会立法而影响宏观政策。此外,我们还实地参观了帝开伯农场,那里拥有耕地800英亩,大型机械5台,生产玉米和大豆,产品主要供出口。他有4个合作伙伴,有人负责良种、有人解决生产技术难题,有人负责销售,共同组成了相对稳定的产、供、销链条,分享着由合作带来的好处。

(四)在芝加哥市政府和北美信托银行接受培训

据芝加哥市人事部长史密司介绍,这里的市长由选举产生,而部长则由市长任命,公务员(凡是用纳税人的钱支付工资的所有人员)则不受党派影响,也不能随意解聘。它由就业服务处负责招录,分"白领"和"蓝领"。白领通过网上报名,按程序公平选择,只看学历素质能否胜任,而不能以政治倾向决定取舍。蓝领(工人)则先得加入工会,才能参加应聘,用人单位只与工会签订合同,所以想换工作,就需要先换工会。战略服务处负责员工的培训,实施困难援助计划,以及员工的评估和跨部门调动。

北美信托是一家具有百年历史的私营信投银行。公司始终把客户放在第一位,而把员工放在中心位置。他们对人力资源的管理,已超越了传统的工资福利,更注重战略远景。即把个人的成功与公司的成功结合起来,视个人的成绩为公司的业绩。注重服务和培训,帮助员工解决生活困难以至精神上的压力;鼓励员工流动,为每个人创造成长的机会。工资待遇丰厚并与业绩、工作年限挂钩,以保持员工的稳定性和忠诚度。

(五)走近芝加哥和普林斯顿大学

芝加哥大学是一所规模宏大的综合性私立大学,先后有78名学者教授荣获诺贝尔奖,在美国学术教育界享有很高的地位。校园建筑与周围景色融为一体,没有高楼大厦和院墙。汽车在里面静静穿行,分不清哪是校园,哪是社区。但从苍松翠柏掩映的低矮建筑中,可以看出其悠久的历史和深厚的文化积淀。置身其间,感到一种博大、自由而又宁静的环境氛围。我们沿途经过了新泽西州的普林斯顿城,著名的普林斯顿大学就在这里。城市

很小，只有1.2万人口，但环境优美，蓝天白云拥抱着绿草碧水。"当其他人都在挣扎忍受之时，我却生活在如此平静的环境之中"，这是当年在此任教的爱因斯坦所发的感慨。普林斯顿大学不是人们想象中的"高"（研究高深）、"大"（规模庞大）、"全"（学科齐全），而是名副其实的"小"、"老"、"精"。有着200多年的悠久历史，只有6000多名学生，但师资实力雄厚，7位教师曾获诺贝尔奖，在全美大学排名中，一直名列前茅。

（六）参观拉斯维加斯

位于美国西部的拉斯维加斯，在一百多年前还只是个铁路停靠小站。20世纪30年代，为了解决当地的供水及电力问题，决定修建大坝。当时工人生活异常艰苦寂寞，于是内华达州议会就通过一项法案，允许开展赌业，以增加税收和发展公共事业。经过60多年的发展，这里已成为世界博彩业的中心。600多家赌场，全天候营业，从不打烊。这里似乎有一种魔幻般的力量，每年约有3000多万人来此尝试赌运，花费赌资280多亿美元，仅赌场收益就高达70多亿元。他们每年投入巨资研究开发新的游戏，兴建大型主题公园和娱乐设施，以满足人们不断增长的需求。而且，围绕博彩业还制定了严格的法律，以维护游戏规则和赌城秩序。俗话说，赌场没有永远的赢家，永远的赢家也许只有拉斯维加斯！

二、美国印象

（一）美国是个典型的移民国家，它的公民来自世界各地，呈现出多元化特征

五百多年前，意大利航海家哥伦布发现了美洲新大陆。百年之后，英国102名清教徒为了躲避宗教迫害来到这里，成为第一批移民。他们饱受饥寒疾病之苦，幸存下来，还特意创立了"感恩节"。此后，数以万计的移民从万里之外辗转跋涉来到美国。自由女神像对面的艾利斯岛，当时曾是美国政府对移民进行登记检查的场所，现已改为移民博物馆。据统计，在过去的60多年时间里，先后有1200多万移民经过此地。美国现有人口2.8亿，其中土著印第安人不到百万，主要是移民。美国靠移民起家，靠移民发展，移民也支撑着这个国家的经济社会运转。后来，政府又采取措施限制一般移民。但通过各种渠道而来的"非法"移民仍有几千万，他们虽然为美国奉献着自己的智慧和汗水，却没有合法的地位，这已成为严重的社会问题。但是，不





管从哪儿来的移民，最后都融入了美国社会，而又相对保持着自己的风俗习惯，使其文化呈现多元与多彩的特点，并反映在美国政治、经济和社会生活的各个方面。

（二）美国是个高度市场化国家，与各国相互依存，具有国际性特征

联合国总部设在纽约，这里是公认的世界政治中心。这里的宗教也具有世界性，几乎每个民族的宗教都能在这里找到信徒，教派多达200余个。美国的经济实现了高度市场化，各大跨国公司的网络遍布世界各地，到处都有它们的加工厂、原料供应地。近年来，在信息、生物领域的推动下，美国产业转型加快，劳动密集型产业逐渐被淘汰或转移到国外，与世界各国的依存度日益提高，是全球最大的贸易国。这里吃的、穿的、用的来自世界各地，又销往世界各地。即使买个纪念品，打开后发现，可能是中国或其他国家制造。美国的文化也如同他们配制的吉尾斯酒，包含着世界性的元素，也具有世界性影响。如好莱坞大片带着美国的文化特征与观念向外发行。“迪斯尼”乐园和唐老鸭、米老鼠、狮子王等故事，妇孺皆知。文化成为美国的巨大产业，促进了经济繁荣。

（三）美国是个重要的农业国家，集约生产程度高，具有现代化特征

美国基本实现了区域化布局、规模化生产、专业化协作和市场化经营。全国只有1.5%（425万人）的农民，却生产了占世界50%的玉米，20%的燕麦，以及15%的鸡肉、猪肉、棉花和小麦。从区域布局上看，形成了若干农业生产带。如东北部的乳牛带、玉米带，大平原的小麦带，南部的棉花带等等。区域性专业分工使各个地区能够充分发挥各自的比较优势，提高了生产率。美国的农业资源丰富，经营规模较大，通常农场耕地都在400亩以上，养猪、养鸡如果达不到规模，宁可不养。美国农业呈现出生产高度专业化。农场主只生产一种或者几种产品，甚至只从事一种产品中某个环节的工作。这样可以保证产品质量，降低生产成本。当然，高度的专业化生产是与美国发达的社会化服务是分不开的。目前，约有各种农牧业协会和专业组织近500万个，他们主动为生产者提供产前、产中、产后的全方位服务。有的侧重于农业政策和农产品销售，有的合作社从事农资购买服务，有的专门从事信贷服务，有的从事农村运输、仓储、灌溉、生物技术服务等等，既降低了生产成本，又促进了农村社区的发展。农场主们与协会及其他中介组织，正是通过这种方式联合

起来，共同抵御市场和自然风险，影响或参与制定农业政策、开拓市场、销售产品或购买农业生产资料及服务。

（四）美国是个重视人力资源开发的国家，服务业发达而又分工精细，具有高度的社会化特征

美国的人力资源丰富，一方面要归功于其发达的教育，另一方面也与在二战结束时招纳了大批各国科技精英有关。其对外国高素质移民的宽松政策及可提供理想的生活条件，吸引了大批人才。在历届诺贝尔奖获得者中，美国占到了40%。据了解，美国社会化服务业发达，分工很细，人力市场非常活跃，人才流动也比较频繁。通常企业寻找人才容易，但留住人才却难，需要付出高额的成本。在人才资源管理方面，由对员工成本的关心已转到对员工产出的关心上来，把提高生产力和效益作为人力资源管理的真正目的。

当然，美国也有许多不足和问题，特别是从“9·11”之后，经济开始出现衰退，贫富分化以及其他社会问题日趋严重等等。但只有学会欣赏别人的长处，才有可能更好地发展自己。

三、启示及建议

美国有着独特的国情，并形成了与之相应的政治文化以及经济体制和运行机制。盲目照搬某些做法，难免会引起“水土不服”，但仍有许多地方值得我们学习借鉴。

（一）打造城市符号，提升城市品位与形象

城市建设，既要“画龙”，还需“点睛”。如同洛杉矶的好莱坞、上海的东方明珠、深圳的世界之窗，我们也需要策划和打造体现自身特色与个性的城市符号。文明古国都起源于大河流域，现代城市也多滨海傍水，杨凌少河，就要借水做文章，以增加城市的灵气。应以治理渭河为契机，采用招商或合作开发等形式，对渭河滩进行综合开发。突出“农”字号特征，策划建造一座大型的“世界农俗主题公园”，将全球有代表性的农业文明浓缩汇集园中。景观需要加入游戏的元素，可以参与互动，使人们在游玩和探险的过程中，体验和感受异域风情，开阔视野，增长知识。再配以强势宣传，炒热周围地产，带旺旅游服务业。

同时，要借共建之优势，提高杨凌的影响力。可以选择一块“风水宝地”



作为载体，使共建的体制与效果具像化。一是借十年大庆之机，反映共建成就。通过图像、模型等方式，把共建部委及其支持过的项目展示出来，反映今昔变化，振奋共建士气。二是栽种一片共建林，体现共建精神。三是策划搭建一个台子，请各部委来"唱戏"，使"节目"成为他们投射到杨凌的影子，既可作纪念，又可供参观。四是积极争取部委之下属相关机构或公司能来杨凌设立办事机构，增加杨凌"国家级"之特征。

（二）旅游与会展携手，不断营造新热点

旅游方面，首先要挖掘文化内涵。杨凌地方小，但文化底蕴和历史积淀深厚。一是与法门寺的佛教文化、楼观台的道教文化以及岐山西周儒家文化之源脉联系起来，重新诠释杨凌的历史文化，赋予它开放、多元、融合之特质。二是通过举办会、节等形式，追溯祭拜农业始祖后稷，将杨凌定格为农耕文明源头之一。三是可与影视媒体合作，通过对隋朝这段短暂且又重要的历史进行挖掘，揭开其神秘的面纱，激发人们探求寻访之兴趣。四是要开发和整合旅游资源。以新建民俗园和已建成的农博园、水上运动中心为龙头，带动龙身龙尾。同时，增加乡村田园旅游景点。以崔西沟、胡家底等城郊村为依托，开辟各种形式的农家乐，让游客在观花、种菜、耕作、采摘的过程中，体验到回归自然的感觉。在这里，既有"阳春白雪"，也有"下里巴人"，可以满足不同年龄和性格爱好的游客之需求。第三，要相互借势，走出杨凌。可以把杨凌的田园生态游，与佛教中心法门寺、道教圣地楼观台以及太白山国家森林公园等景点联结一起，加入西安旅游大循环，构成西线两日游或三日游，分享大都市旅游资源的利润。

在展会方面，以农高会为龙头，带动相关专业会展、大型节会活动以及高层论坛之召开。在强调招商、招展的同时，应加大招人（专业人士）、招会的力度。借助共建之优势，争取把一些全国性的展会，或国际性研讨会放到杨凌举办。不断策划制造新亮点，保持杨凌的"热度"，提升杨凌的外向度和美誉度。

（三）集聚人气商气，拓宽发展空间

在对外宣传中，可将杨凌定位于适宜人居的绿色家园，适合会展、旅游、会议的休闲城市，农业科研教育和培训的圣地，信息交流、商贸交易的中心。采取鼓励政策，吸引周边高素质的"移民"来杨凌定居和消费，以聚集人气商气，带动第三产业发展。加快人才的引进与流动，通过多元文化之碰撞，最

终形成与开发区发展相适应的文化氛围和价值取向，使这里真正成为创新者的天堂、创业者的乐园。

在增强自身实力的同时，要突破地域之局限，开展多种模式的合作与交流，逐步向外扩展。要“远交近合”，有虚有实，对于杨凌外围的地市、省区，适宜开展一些松散的战略合作，尤其要加强与周边县区的实质性合作。必须超越现有的行政隶属与区划之制约，从经济合作入手，促进相互融合。如可与周至联合开发渭河两岸；将哑柏的市场导移过来，合作建立农产品交易市场；与武功、扶风等县区联合建立农产品生产基地或专业园区，逐步实现经济发展一体化。然后再由近及远，向外拓展辐射，最终达到扩大城市容量，拓展发展空间，发挥示范带动作用之目的。

（四）找“市”建“场”，从市场上寻找出路

政府行为具有强势推动作用，但最终发展要靠市场。我们在发挥省部共建优势，积极争取国家支持的同时，应着眼于市场。实践证明，积极寻找和引导需求，发现和培育“市”，再水到渠成地建立“场”，要比单纯的建立市场更为重要。应围绕杨凌优势做文章，突出农字特点，建立具有一定影响和辐射力的农牧良种市场。利用有机食品认证中心的优势，制定规则与标准，提供相应的检测认证，搭建绿色食品出口的“绿色通道”，带旺蔬菜、花卉等市场。建立可以辐射周边县区的一级建材市场。同时，建设以科研成果交易洽谈等为主的要素市场；利用示范区之品牌优势，率先探索建立农产品的“期货市场”。市场可以有多个主体，但要设计并制定统一的运行规则与规范，采取措施，营造形象，保护声誉。探索建立区内信用系统，加大对违法、违信者的惩处力度，净化市场环境，打造“诚信杨凌”。通过长期的培育，努力形成富有生机活力的市场体系与机制，带旺人流、物流、信息流和资金流。

（五）大学与驻地，在相依共生中实现繁荣

美国新泽西洲的普林斯顿城，因大学而起，城与校和谐地融为一体。大学因城市而美丽，城市因大学而精彩，吸引着一流的学子和教授，以及大批朝圣者。示范区的成立与驻区大学和科研院所有关，而学校的巨大变化也得益于示范区的成立。目前的体制为相互融合提供了组织保障和可能，但还需要付出更多的努力。首先，在功能定位上应互补。学校集中精力于科研教学，而把相关的社会服务职能交给驻地。示范区和杨陵区则应为入区





院校，提供配套的城市基础设施和完善的社会化服务，以加快城市化步伐，促进三产繁荣。其次，在思想上要相互开放。克服心理障碍，改变长期形成的思维定势和行为习惯，突破门户之见和院墙之隔，选择好载体与渠道，通过多层次的正式和非正式交流，互相借势，共生共荣。三是实践上要融合。在加强教育管理的同时，应向科研倾斜，尊重个人贡献和创造，调动科研人员的积极性。由争项目、争奖金，变为争创新、出成果。巩固稳定老科研队伍，培养新人从事科研工作。避免有限的资源向少数人集聚，出现专家名人化，整天忙于应酬，无暇研究和工作；而一些有能力和精力搞研究的"潜人才"，又陷于困境。形成有的愈有，无的愈无的"马太效应"。鼓励专家学者走出象牙塔，走向企业和田间地头，把杨凌作为实验室，发现问题，寻找答案，满足需求，进而迈向更广阔的天地。学校不仅要有少数理论研究成果能"顶天"，更应有大批可以"立地"的实用性成果，来自实践，而又能解决实际问题。这也许是我们的潜力之所在、优势之所在。

（六）寻找切入点，在新农村建设中有所作为

由于人口、资源、环境等因素制约，决定了中国不能走美国的路子。生产力水平与生产要素集聚现状，也决定了杨凌无力引领现代农业发展的潮流。但只要选好切入点，仍然可以在新农村建设进程中有所作为。杨凌示范区首先应当是个改革的试验区，发展模式的探索区。可从发展协会、培育各种形式的合作社等途径，来提高农民的组织化程度，提高生产水平和搏击市场之能力。必须突破乡村政府层面的局限，统一规划布局和发展多种经济组织。既要鼓励"一村一品"，避免产品结构趋同带来的风险，更要提倡"多村一品"，从而形成规模效益和竞争优势。要继续探索新农村建设的路径和模式，并做出示范；要选择好契合点，争取国家的政策和资金支持，促进杨凌既快又好地发展。

链 接

美国是个典型的移民国家，它的公民来自世界各地，呈现出多元化特征。五百多年前，意大利航海家哥伦布发现了美洲新大陆；百年之后，英国102名清教徒为了躲避宗教迫害来到这里，成为第一支移民。据统计，先后有1200多万移民来到美国。

美国是个高度市场化的国家，与各国相互依存，具有国际性特征。联合国总部设在纽约，是公认的世界政治中心。这里的宗教也具有世界性，教派达200多个，几乎每个民族的宗教在这里都拥有信徒。美国的经济实现了高度市场化，各大跨国公司的网络遍布世界各地。美国与世界各国的依存度日益提高，是全球最大的贸易国。

美国是个重要的农业国家，集约生产程度高，具有现代化特征。全国只有1.5%(425万)的农民，却生产了占世界市场50%的玉米、20%的燕麦，以及15%的鸡肉、猪肉、棉花和小麦。

……

当然，美国也有许多不足和问题，特别是“9·11”之后，经济开始出现衰退，贫富分化以及其他社会问题日趋严重。

(2007年1月写于北京)



学习是人的内在精神需要。学与不学不应成为问题，问题只是学什么和怎么学，才更轻松快乐，更有成效。选择自己所需的，再把所学变成喜欢的。

快乐学习

学习应是人的内在精神需要，而不是为了应付苦差或完成任务。如同饥餐渴饮，健身娱乐一样。所以学与不学不应成为问题，问题只是学什么和怎么学，才更轻松快乐，才更有效果。

（一）

学什么？应学自己需要的，选择自己喜欢的。古人说，开卷有益，其实未必。有的也有害，小心食物中毒，吃出什么病来。如同人的饮食，范围可以突破“海（水中游的）陆（地上爬的）空（天上飞的）”，但应注意食品安全；内容可以是“肉蛋奶”，但应多选绿色食品，增加一些杂粮果蔬。既要注重蛋白质等基本原料供给，也要适当增加微量元素的摄入。你可以以素为主，也可以以荤为主，可以有爱好、偏好，甚至于嗜好，但应尽量追求营养搭配和膳食平衡。

学习需要时间。“书到用时方恨少，”越来越觉得自己读的书太少，而应该看的书又太多。加之有书商、媒体炒作，引领消费，感到好书太多而读书的时间又实在太少。有位先贤，曾利用“三上”即枕上、厕上、马上读书吟诗。现代人生活工作节奏快，感觉根本没有学习的时间。其实，这如同球迷观赛，赌徒玩牌，驴友登山，你只要有需求，有兴趣，时间根本不是个问题。

（二）

怎么学？如同唱歌，可以选择通俗唱法、美声唱法，也可以选择时下流行的原生态，甚至是离谱跑调的自娱自乐；亦如同跳舞，可以跳探戈、伦巴，也可以是街舞，甚至于狂奔乱跳难看得如大猩猩抽筋；又如吃饭，中餐、西餐，用刀用叉用筷子甚至于什么都不用直接上手。总之，形式并不重要，什么方法都可选择，关键是要选择适合自己的风格和习惯。学习总与读书相

连，读书分有字之书和无字书，关键要用心；选读纸质书，还是电子书都没关系，主要是选优质书。读书的地方可以选在学堂苦读，也可以坐于电脑旁在网上尽情“冲浪”……

（三）

学习的目的在于应用。学以致用，但不能太“实用主义”。否则，就会影响学习之效果，也会减少学习之乐趣。人们为了升学，评职称，获得证书，不得不按“规定动作”学习，以应付各种考试，因此也耗费了人生许多宝贵的时间、精力和智慧！但至少还有一些“自选动作”可以安排，倡导“我的学习我做主”！尽量选择自己所需的，再把所学变成喜欢的。我们相信喜欢是最好的老师。它能导引人们在沙漠中发现绿洲，在旱地里挖出清泉，从而体验到学习之乐趣。当然，学习动机应纯正。

古人讲，“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”。想必这些都是成人的梦想，以此来哄小孩，并无多大激励效果，反而会造成误导。事实上这也靠不住，反正我读了十几年书，既没有住上“黄金屋”，也没遇上那个“颜如玉”来。

学习之效果要用实践来检验。学习可以提高人的精神修养，可增长知识技能。但学习要力戒本本主义，“不唯上，不唯书，只唯实。”相传伯乐曾著有《相马经》，其子得到真传，皇上命他寻找千里马。他对照书上词句：眼大，声宏，腿健，竟然找来一只大青蛙。

（四）

学习要下苦工夫，但应追求过程快乐。人生是一个过程，学习也是一个过程。过程比结果更重要，应尽量快乐些。有人说，人有“两个半”是属于自己的：一是父母所生之身属于自己；二是花出去的金钱曾经属于过自己，遗憾已不在手中，只能算半个；三是学到的知识技能属于自己。为自己增加知识财富，应当成为自觉自愿的行为习惯，成为一种永不落后的一种时代风尚！

学习需要坚持。既不能三天打鱼两天晒网，也不能蜻蜓点水，浅尝辄止。俗话说：“人是铁饭是钢，一顿不吃饿得慌。”而人的精神灵魂，也同样需要坚持不懈地学习来汲取智慧的养分，以掌握知识技能，储蓄人生的能量。借此机会，化用一副对联，与大家共勉：





学海无涯乐作舟，

书山有路兴步走。

愿大家：快乐学习，学习快乐！

（原载《杨凌时讯》总第369期，获“领导干部谈学习”征文比赛奖。作者时任杨凌示范区招商系统党支部书记、招商信息主任、招商一局局长）

思想如虎，久困笼中成“病猫”。改革创新需要解放思想，那么谁来解放思想，解放谁的思想，又如何解放思想呢？

解放思想

（一）

解放思想，听得人耳朵都起茧了。可新的思想还是千呼万唤不出来，犹抱“传统”半遮面，依然保持着那份特有的矜持和神秘。

也许正是由于思想的不解放，才导致了一次又一次的解放思想运动。经常听到有的领导说，群众观念落后，思想不解放。可群众也振振有词：“只有落后的领导，没有落后的群众，领导首先要解放思想。”解放谁的思想和谁解放思想，如同先有鸡还是先有蛋一样争论不休，莫衷一是，使得原本简单的道理，上升为深奥的哲学问题。

其实，这是一个矛盾的两个方面。尽管领导和群众都灿烂如太阳，但仍有一些“黑子”需要解放。人是构成社会的细胞，而思想又存在于个体的头脑之中。它不同于国有资产，可以统一调拨；也不像听话的小学生，招之即来，“一二一，齐步走”。所以，要解放全社会的思想，就要解放每个人的思想，首先是要解放自己的思想！

（二）

谁来解放思想？我们凡事习惯于让别人做主，解放思想这么神圣的大事当然不能由自己来决定。小孩想到了家长，学生想到了老师，家长和老师又想到了他们的领导，领导又想到了更大的领导乃至“皇帝”。可是人们都知道，“从来没有救世主，也没有神仙皇帝”。于是有人叫起来了：“唉，我的上帝呀！”可西方的哲学家尼采说：“上帝死了。”不过，请你别难过，听说死后的上帝又在每个人的心中复活了，使自己成了自己的上帝！因此，解放思想的任务也只能靠自己完成了。

（三）

解放思想，就要不断超越过去。历史是条川流不息的长河，你只能在继





承中发展，就像小孩身体在不断发育，身上的衣服根本无法阻止这种发育。你既不能指责过去的衣服做得太小，也无法做出既适合当时也适用于今天或明天的衣服来，更别谈什么品牌了。只能随着身体的发育和社会的发展变化，设计出新的服装式样和型号。

解放思想，就要战胜自我，不断克服行为中的惯性和惰性。听说有位领导退休以后，整日烦躁不安，生气发火，遍访名医，依然无法根治，妻子深知丈夫病因，于是每天把食谱写在纸上，让他审阅批示；同时，又在街市买来一群小鸡，让其对鸡讲话，果然病症即愈，精神好转。由此可见日常行为习惯之顽固。所以需要努力克服思想、心理上一切不良或过时的行为习惯，不断地超越自我，否则，解放思想就会变成空谈。

解放思想，就要克服从众心理。脑袋虽然长在自己的肩膀上，却好像属于别人。你看，治学的人总喜欢引经据典，开口古人怎么说，闭口专家权威怎么讲。从政的人要看领导怎么说，上学的人要听老师怎么说，经商的自然要听主管怎么说了。反正就是不相信自己，不知道自己该如何说。有个企业曾为职工约法三章：第一条是主管永远是对的；第二条是主管是不会有错的；第三条是如果主管错了，请参照第一条执行。盲从代替了理智，职工的主观能动性怎能调动？企业的活力从何而来？即使你现在强大如泰坦尼克号，前途命运也可想而知。这种从众文化导致了干什么都要看样子、赶趟子、一窝蜂，甚至上厕所排队也有人莫名其妙地跟半天。这种文化和行为习惯，反映在经济上，就是产品产业结构单一，同一种产品低水平重复竞争，甚至假冒伪劣也乘机大行其道。区域经济发展日益趋同，既无特长，也无特色，更谈不上有什么竞争力了。

解放思想，就要有胆量和勇气。敢于吃第一只螃蟹，不算解放思想，那只是欲望驱使下冲破思想禁锢的前奏，如果没有理性的曲谱，是难以奏出实践的交响乐来的。当年安徽小岗村那次会议，曾引发了一场思想革命和声势浩大的农村改革，但在最初，只是朦胧中的探索和冒险，凭的就是勇气和胆略。古人云，"无欲则刚"。现代人"欲"太多，"望"太重，鱼与熊掌想要兼得，哪里还有好"钢"可言、可用。在实用主义的影响下，勇气与胆量在人们眼中也已异化成了"二杆子"精神，归入了幼稚和不成熟之列。在这种氛围中，人们总是循规而又蹈矩，不敢越雷池一步，如何奢谈思想解放？

解放思想，就要不断学习。虚心好学是一种美德，不仅要学习别人，而

且要能学其精神与实质。中国的官员和学者曾到德国马克思的故乡去朝圣，感到迷惑不解：为什么我们拜的同一个"祖宗"，却有两种不同的结果？德国人戏言：中国人带走了"主义"，而把"马克"（马克思）留在了德国。我们知道，马克是德国的货币名称，但它代表和象征的是市场机制，以及这种机制创造出的巨大物质和精神文明。我们派了一拨又一拨的留学生，去了一批又一批的考察团，但愿在学习那些形而上学的东西之外，记得把"马克"也带回来。

解放思想，还需要有适宜的土壤与气候。解放思想，还需要有适宜的土壤与气候，否则可能就是"橘生淮北而为枳"了。我们经常反思，中国与外国，沿海与内地最大的差距在于观念。人们怀着朝圣般的心情去学习考察，为什么总是看着生动，看后激动，回来后就又"难动"了呢？为什么我们学习了多年先进经验，更新了多次思想观念，还是与先进国家有差距，而且这差距还在不断拉大呢？这是因为，我们虽然学来了他们当时的新观念，但没有学来各种观念赖以滋长的文化土壤和气候。

解放思想，就需要营造良好的社会文化环境。这并非是历史的巧合，古代四大文明古国，今天都有些黯然失色了。虽然希腊在奥运会上点燃了一把圣火，曾吸引了全世界人的眼球，但只持续了十几天，就又恢复了往日的平静，而那七十多亿元的投入形成的债务可足够希腊人民喘息半天的。陕西乃中国四大古都之一，十三个王朝在此建都，红军转战陕北在此十三年，文化积淀深厚，又地处内陆，所以我们的观念与经济落后，似乎也就理所当然了。你也许会说，这颇有点像媳妇不生孩子埋怨床板。但土壤、气候、肥料的不同，也确实会影响植物果实的品质。所以，营造相应的气候环境，将是一项长期而又艰巨的任务，否则落后和贫困就只能与我们永远结缘了。

解放思想永无止境。它是一个过程。昨天的新思想，今天就可能过时，到明天也许就变成了"古董"。它既不是赶潮，也不是跟风，更不是标新立异。应力戒心浮气躁，要求真务实、追求真理。人们说"真理是赤裸裸的"，我们有时视而不见，有时又没有勇气面对。培根说，"真理好比埋在土里的宝石"。事实上，人们往往宁愿相信那些五光十色的玻璃球。不是也有人说"谎言重复一千次就成了真理"吗？这种真理不要也罢。因此，解放思想既要有眼力，还要有定力。事实上，真理有时往往在少数人一边。所以，坚持真理也许少不了要忍受孤独和误解，甚至要付出生命的代价。在某种意义





上说，解放思想也是一种斗争，而最大的敌人正是今天的你！

(四)

实践是检验真理的唯一标准。思想是否解放，不仅听其言，更要观其行。现实中往往嘴上喊着要别人解放思想的人，其实自己的思想之虎依然关在笼中，像病猫一样贪恋着那份温馨。

当然，瞎闯蛮干，也不是解放思想。那种天不怕，地不怕，杀人放火，走私贩毒不能算是思想解放。衡量思想是否解放的标准，在初级阶段的今天，只能看是否符合“三个有利于”，再看是否体现了“三个代表”。噢，不要忘了，还有“两个务必”呢！

观念一换，黄金百万。打开观念的笼子吧，思想之虎一旦归山，就会焕发出无穷的活力，开启生命之“富矿”，创造出人间奇迹！

(原载《西部经济论丛》2005.2)

强调科学发展，也许是因为现实中存在着非科学的思想观念和行为方式。其实科学发展观，不是“玄学”，也不是“口号”，更不是“标签”，而有其特定的内涵和丰富的外延，并体现在具体的工作生活中。

科学发展

综观中国共产党八十多年的发展历程，尽管在不同的历史阶段和时期，有过不同的工作重心，也曾出现过一些曲折和反复，产生了这样或那样的“变奏”，但发展始终是这幕宏大历史正剧的主旋律，贯穿始终。总结过去的经验教训，我党对于发展的认识渐趋科学，演奏技巧比较娴熟，音响效果也更加和谐悦耳了！

经验表明，坚持什么样的发展观，往往会导致不同的发展结果。坚持以人为本，全面、协调、可持续的发展观，是我们党以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，从新世纪新阶段党和国家事业发展全局出发，提出的重大战略思想。它揭示了经济社会发展的客观规律，反映了我们党对发展问题的新认识。

有位哲人说过，存在的事物总有其合理性。当前，之所以要强调科学发展观，也许是因为在现实中存在着各种各样非科学的思想观念，以及由此支配下的各种不健康的行为方式，导致了许许多多的尖锐矛盾和突出问题，制约着经济社会的快速、全面、协调发展。强调科学发展观，有其深刻的社会根源，有着深远的现实意义。树立科学发展观，关键是要深刻理解和把握其丰富的思想内涵。

首先，要坚持以“人”为本。这里的“人”，有着广泛的外延，绝不同于阶级斗争时期，非此即彼，“不是我们的朋友，就是我们的敌人”；也不能“朋友来了有好酒，敌人来了有猎枪”那样简单地区别对待。这里的“本”也应体现在发展的全过程：要把实现人的全面发展作为发展的目标和工作的出发点；在工作过程中，要走群众路线，即一切相信群众，一切依靠群众，尊重群众的首创精神，“从群众中来，到群众中去”。当然，发展的成果，更不能忘了群众，而应惠及全体人民！

其次，要“全面”发展。这个“全面”应当包括经济建设、社会进步和人的



全面发展，三者一个都不能少。否则，就不是全面了。当然，三者之中必然有主有次，分轻重缓急，不可能平均使力。在现阶段，经济建设仍然是发展的中心。它是解决所有问题的前提和物质基础。只有在此基础上，才能推动社会全面进步和人的全面发展。但也决不能因此而忽视了精神文化和思想道德建设，防止"一手软，一手硬"，更要避免出现"硬的不硬（经济建设），软的太软（社会文化）"的情况。

第三，要"协调"发展。在发展过程中，需要强调协调。这是"科学的发展观"中的一个重要环节。因为对立的矛盾无处不在，我们应当通过协调使其和谐地统一起来。调节手段可以是经济调节、法律规范、行政管理，也可以是道德约束和教育引导等，包括我们现在所进行的先进性教育本身，也可以促进社会和谐。

在宏观方面，协调发展就要做到"五统筹"，即统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放，推动生产力与生产关系、经济基础和上层建筑相协调，推进经济、政治、文化建设的各个环节、各个方面相协调。

在微观领域，协调发展也同样重要。因为社会是由若干个系统、组织构成，其细胞就是每个社会成员。因此，树立"科学的发展观"，构建"和谐社会"，应当是全体社会成员的事情，也包括每个人自己，作为"先锋队"的共产党员更是责无旁贷。"千里之行，始于足下"。每个人从保持个体身心健康"和谐"开始，进而实现家庭"和谐"，所服务的组织"和谐"，与自己相关的方方面面"和谐"。那么，构建"和谐社会"，也就有了广泛而坚实的社会基础。不是有人在唱，"只要人人都献出一点爱，世界将变成美好的人间"吗？爱，是构建和谐社会的润滑剂！可以说这是人类与生俱来的本能，现在却似乎变得有些稀缺了。请献出你的一份爱吧，这是科学发展观的要求！

第四，要可"持续"发展。站在历史的长河，人类是一个不断进化发展的过程，应保证一代一代地永续发展。革命战争年代，无数先烈为了今天，不惜"抛头颅，洒热血"。总有一天，我们也将要面对历史和后人，能否做到问心无愧？是否能对得起后人的那份尊敬？所以，我们现在就应处理好各种关系，努力实现经济社会和自然的可持续发展！

以上所谈，只是自己在学习中的一些粗浅认识。但从全面理解科学的发展观，到指导实践还有一个漫长的过程。还需要经过"千尺幢"、"百尺

峡”,穿越“苍龙岭”,才有可能登上华山之巅,真正领略人类社会与自然“和谐”之仙境!

(《杨凌时迅》2005.3.1. 作者时任杨凌示范区发展和改革局党支部书记、副局长)


应用之妙
存乎于心

第五辑

领导管理科学与艺术

背 景

拿破仑有句名言,“一头狮子带领一群羊,可以打败一头羊带领的一群狮子”。领导很重要。在一定程度上,领导可以决定组织的成败。

领导是一门科学,更是一门艺术。领导者也自然需要具备与之相应的特殊素质和条件。

笔者曾长期在党政机关工作,虽然算不上什么领导,但也认识和遇到过不少领导,学到了一些为人处世的方法,也领略了领导艺术的魅力。

作为中央农业干部教育培训中心西北分院的客座教师,曾讲授过领导科学与艺术、区域发展规划与产业集聚、招商引资策略与实务、管理的基本定律与团队建设等内容。教学相长,颇有收获。现选摘部分讲义,与大家交流。



引言

孔子曰:“三人行必有我师矣,”现实中,“三人行必有领导焉”。领导是种群体行为,它产生于人类的共同劳动。从原始社会领导产生上的推选制、继承上的禅让制,到阶级社会的科举制、世袭制,以及现代的选举制、任命制,乃至公开选拔领导干部等等。几千年历史沧桑、世事变化,历经数度的朝代更替与制度变革,但是如何选拔领导与选择怎样的领导问题,始终是困扰人们的历史难题。

领导是门科学,不是简单的“政治”;领导也是种艺术,不同搞政治、玩权术。领导者属于特殊人才,不能把自己混同于普通百姓,做个“撞钟和尚”,成为匆匆过客,更不能沦为以权谋私的贪官赃官。

以全球第一大执政党——中国共产党为例:从成立至今已有90年的历史,党员人数达到8000多万人。从党政军到群众团体,从国家机关,到省、市、直至县、乡、村基层政权组织,遍及各行各业重要岗位上的党员领导干部,数量惊人。但从另一个视角看,其执政能力和水平面临考验,腐败现象时有发生,给党和国家造成巨大损失,在社会上造成恶劣影响。

所以,如何深化对领导规律的认识,如何科学选拔任用领导,培养教育领导,评价监督领导,对于任何组织和个人,乃至国家都至关重要;它关系到组织之兴衰,也关系到党和国家的生死存亡。



领与导是一种群体行为，需要有正确的方法，这就要讲科学；需要有策略和技巧，这就涉及领导艺术了。因此，领导既是一门科学，更是一门艺术。

只缘身在此山中

——领导科学与艺术概论

领导很重要。拿破仑有句名言，“一头狮子带领一群羊，可以打败一头羊带领的一群狮子”。在一定程度上，领导可以决定组织的成败。

领导是一种职业，也是一种专业。其特点是多因素、多功能和高度综合性的，具有鲜明的人文特征。他不是具体处理某种问题的“硬专家”，而是综合处理多方面问题的“软专家”，领导科学也是“软科学”。领导的“专业化”，也应是“双内行”的专业化。一方面，熟悉本领域业务发展的规律和特点，与下属有共同语言，拥有专长权，是业务工作的内行；另一方面，谙熟领导工作的规律和特点，知道如何科学有效地实施领导，在领导工作中也应是内行。

作为领导者，要认识其规律和特点，掌握其有关知识和技能，熟悉活动规则，包括“显规则”和“潜规则”。如同医生看病，司机开车，不具备相关的知识和技能，是很难做好领导的。为此，一要学习，二要研究，三要实践锻炼。

许多人会做官，但不会做事。这如同打牌，要按牌理出牌，当然前提是手中有牌，而且也要有出牌的机会。比如说，新官上任“三把火”，虽然要烧，但不能乱烧。第一把火通常是：“明明白白我的心”——施政纲领；第二把火是：“渴望一段真感情”——寻求支持，即征召追随者；第三把火是：“甜蜜的梦永远不愿醒”——慢慢来……

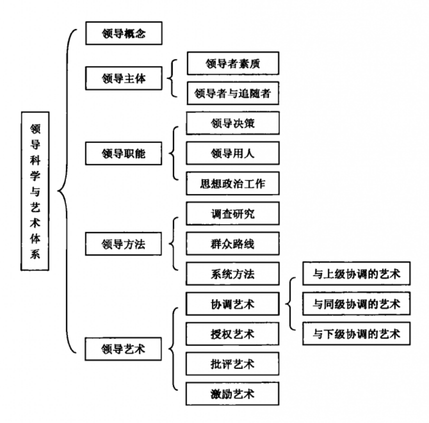
领导也属于高危职业。有人说，“战争是流血的政治，政治是不流血的战争。”官场如战场，当官有时就像在刀刃上跳舞，属于高危职业，要时常自警、自醒、自励。据统计，腐败问题排在前列的分别是国土、交通、公安等行业。时下出现的“空降”部队，往往也是出事率最高的部队。当然，《西游记》里已早有描述，被打死的往往是那些没有背景的，而被带走的通常是“自己人”。

一、领导科学艺术结构体系

领导，顾名思义，是领而导之。

领与导，是一种群体行为，需要有正确的方法，这就要讲科学；需要有策略和技巧，这就涉及领导艺术了。因此，领导既是一门科学，更是一门艺术。领导者也自然需要具备与之相应的特殊素质和条件。

领导科学与艺术作为一门新兴学问，虽不完善，但也可以自成体系。如下图：



从上面的结构体系中可以看出，领导科学与艺术就像一棵树，领导者就如一株苗。能否长成参天大树，结出累累硕果，取决于树的品质（自身的素质）、生活的土壤（事业的平台）、生长气候（社会政治环境）以及养分的吸取（学习与锻炼）和园丁的培育（组织的培养教育）等等。当然，能否修成正果，还要看机遇和造化了。





二、领导与管理的区别

领导和管理，两者既有紧密联系，又有很大差异。在传统的管理理论中，领导是管理的四大基本活动（计划、组织、领导、控制）之一。随着管理科学的发展，领导已作为一个独立的活动被广泛研究和应用。两者的区别主要有以下几个方面：

一是对象不同。领导是对人的行为施加影响，管理则是对事情加以控制。领导以人为导向，管理以事为导向。而对组织成员来说，以领导为导向，即跟随领导就可以，自愿地采取"我要干"的主动态度，像自觉的大雁；以管理为导向，即服从管理则，会采取"要我干"的消极态度，像散漫的羊群。我们说要让"犬"式管理转变为"雁"式领导，其根本目的就是要使下属的工作态度，从"要我干"转变为"我要干"。

二是功用不同。领导是一种变革的力量，而管理则是一种程序化的控制工作。管理行为通常具有很强的可预测性，以有效地维持秩序为目标；领导行为则具有较大的可变性，能带来有益的变革。在制定过程中，管理是计划、预算过程，领导则是确定经营方向；在执行计划中，管理是控制、解决问题，领导是激励和鼓舞，唤起人们常未得到满足的最基本的需求；针对结果来说，管理在一定程度上实现预期计划，维持秩序；领导会引起变革，通常是剧烈变革，并形成非常积极的变革潜力。

三是侧重点不同。领导通常关注意义和价值，关注所要达到的目标是否正确，是否值得。领导关注做人，关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展。相对应的是，管理通常是整合各种资源，借助各种手段来达到既定的目标。管理注重做事，把事情做得既有效果又有效率，也就是我们常说的又快又好。管理比较注意细节，注意手段，注意技术的应用。管理行为的控制和解决问题常常侧重于抑制、控制和预见性；而领导的激励和鼓舞侧重于授权、扩展，并不时创造出惊喜来激发群众的积极性。

四是与职权的关系不同。管理必须要有组织赋予的职权才能管事，而领导则不管你在组织中的位置高低，甚至没有职务，但只要具备"领导"的才能就能发挥影响。

从领导学的一般原理来看，他们的区别主要体现在以下三个方面：第一，领导具有全局性，管理具有局部性。也就是说. 领导侧重于战略，管理侧

重于战术。领导活动注重对组织内部各个组成部分进行整体性的计划、协调和控制，而管理则是一种技术性较强的工作，其目的在于提高某项工作的效率。第二，领导具有超前性，管理具有当前性。领导活动致力于整个组织发展方向的规定，这主要体现在决策和目标的制定等方面，而管理则侧重于当前活动的落实。第三，领导具有超脱性，管理具有操作性。领导要从根本上、宏观上把握活动过程，而管理却必须注意细节问题，要通览人、财、物、时间、信息的安排，使诸因素得到合理的配置与运用。

所以，领导不能等同于管理。在具体的工作中，因为管理过多而领导不力或是领导过分而管理不力，都会造成损失。但也不能将领导与管理截然分清，要科学地处理好二者的关系，因时、因地、因人而制宜。

三、领导艺术与权术的区别

所谓领导艺术，就是指在领导方式、方法上所表现出来的创造性和有效性。一方面，它必须是创造性的，是真、善、美在领导活动中的自由创造与发挥，达到了艺术的境界。另一方面，领导艺术必须是有效的，即带来领导绩效，领导艺术最终要接受实践的检验。

领导艺术是领导者素质的综合运用与反映，因人而异，最忌模仿。领导艺术具有随机性和非模式化的特征。与领导艺术相对应的是权术。（历史上研究权术的代表人物有两位：中国战国时期的法家思想集大成者韩非，意大利文艺复兴时期的思想家、《君主论》作者马基雅维利）

领导艺术与权术相比有原则性的区别：(1)领导艺术出于公心，而权术则是谋于私利，为了个人、小集团的利益而行事。(2)领导艺术公开运作，而权术则是暗里进行。领导艺术具有公开性、透明性，而权术则具有神秘性。历史上有明法暗术之说，权术就是搞阴谋。权术家就是阴谋家。(3)艺术可以公开示人，权术则秘而不宣。权术之所以秘而不宣，一是因为他极端的无道德性；二是秘经一旦泄露，被他人掌握，就会失效。所以权术是只做而不说。(4)领导艺术的理论基础是辩证法，权术的理论基础是诡辩论。领导艺术和权术都具有灵活性。列宁说过，现实生活中有两种灵活性，客观地运用灵活性是辩证法，主观地运用灵活性则是诡辩论。权术就是主观地运用了灵活性。



领导就是领而导之。作为领导者，就要有被领导者和追随者；实施领导，也要有相应的权力和权威。领导者虽然不是“由特殊材料制成的”，但也需要有特殊的素质和条件。

远近高低各不同

——领导科学知识

一、它是谁，从何来？——领导的涵义

1. 领导的定义

领导的定义有多种。据美国学者统计，目前世界上关于“领导”的定义有350多种，关于“领导者”的定义有160多种。这并非因为“领导”、“领导者”是主观随意的东西，而是从不同的学科和角度研究和把握的结果。

如何给领导者一个本质的定义呢？现代管理学之父彼德·德鲁克说，领导者的唯一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人很重要，而且也很急需。但是，没有追随者，就不会有领导者。

何为领导？就是领导者充分运用自己的影响力，在获得被领导者的自觉追随和服从的前提下，引导、率领其实现共同目标的行为过程。

2. 领导的出现

领导产生于人类的共同劳动。我们知道，大凡共同的劳动都或多或少地需要指挥，以协调人的行动，达到较为一致的愿望。可以说，伴随着人类有组织的社会生活的开始，领导就已悄然产生了。

原始社会的尧、舜、禹，要算是最早的领导了，从他们的领导活动中，可以发现以下有趣的特征：一是领导活动具有具体性、直观性，主要体现在狩猎、食物分配等具体活动中；二是领导者的地位是凭其品德和能力得到群众认可的。那时没有考试选拔机制，估计也不懂跑官要官、买官卖官，自然地诞生了伟大的领导者，他们德才兼备，群众公认。如古代传说中的燧人氏、有巢氏、神农氏，以及后来的造字天才仓颉、种地能人后稷和治水英雄大禹等等。三是领导者与被领导者的关系是平等的，没有等级之分，也无尊卑之

别。四是他们的权力很小，必须以自己的榜样来影响别人。五是重大决策是由集体做出的。

原始社会的领导虽然不懂什么领导科学与艺术，但其朴素的实践，恰恰揭示了其中之真谛，体现了“四个统一”：即领导与群众的统一，民主与集中的统一，个人榜样作用和权力力量的统一，领导者的权威力量和群众自愿追随的统一。

3. 领导的属性

随着社会的发展，领导在本质上具有了“二重性”：即自然属性和社会属性。

自然属性：即统率、引导、组织、指挥、激励等功能，这是人类社会发展的永恒需要。

社会属性：即阶级性、民族性和集团性。不同的阶级和社会集团，都有自己不同的社会追求和利益，他们自觉地组织起来，在真心拥戴、心里认同的群众领袖带领下，实现其共同目标。可以说，不管大小，不分正邪，无论是在东方，还是西方，概莫能外。

4. 领导的产生

一类是选举和组织任命正式产生的，一类是由群体社会生活中自发产生的。自发产生的领导，是广义的领导。他们没有明确的职务和岗位，但能发挥领导作用。群体是介于组织和个人之间的聚合体，分为正式群体和非正式群体。他们都有自发产生的领袖。最初的领导行为产生于家庭，父母是领导者，孩子是追随者。

二、无形的魔力——领导者的权力

领导和权力是密切相关的。领导要达成一定的目标，就得借助于权力。权力的实质是依赖关系。领导者的权力来自两个方面：职务和职务外的个人因素。法约尔将权力划分为职务权力和个人权力（非职务权力）。他说：“在一个领导人身上，人们应把属于职务规定的权力，和由于自己智慧、博学、经验、精神道德、指挥才能、所做的工作等决定的个人权力区分开来。作为一个出色的领导人，个人权力是规定权力的必要补充。”

职务权力是本来意义的权力概念。职务权力简称职权，是领导者为履行自己职责而具有的发号施令的影响力。它来源于法定的职务和职位，是外部赋予的权力。有职就有权，去职则无权。





个人权力是职务之外的,由个人的特质如品德、知识、才能、业绩、声望或其他个人因素而获得的影响他人心理和行为的能力,即个人影响力。个人影响力是一种具有持久性的、可超越时空的影响、支配、控制他人的力量或能力。加得纳说:“领导是一种说服或示范的过程。”个人权力在领导中的作用是显而易见的。研究证明,权力影响追随者,通常有较高的绩效,追随者也比较满意。而领导者的个人权力是通过他的所作所为和全部生活细节而表现出来的。有一个简单的公式:领导 = 信誉 × 能力。

权力是一种影响力。狭义的权力指职务权力——职务影响力、强制性影响力。广义的权力则包括职务权力和个人权力,就是通常所说的权威。权威是指,一方面把别人的意志强加于我们,另一方面又是以服从为前提的。这里的“服从”指的是心甘情愿、心悦诚服的服从。

三、一对天生的矛盾——领导者与被领导者

领导者与被领导者,它们是一对天生的矛盾,既统一,又对立,还可以相互转化。(1)从身份上看,除了国家元首和最底层的群众之外,一般人都具有双重身份,对于下级来说,他是领导者;对于上级来说,他又是被领导者。俗话说,人要公道,打个颠倒。在领导与被领导者之角色转换与适应过程中,慢慢可以悟出领导的真义。(2)从作用上看,有名义领导和实际领导。有人有职无权,虽然身居高位,却无相应权力,如同橡皮图章;有人无职有权,虽无职务,却能影响左右。(3)从时空上看,领导权力只能在特定的时间和空间内行使,超出范围,权力自然失灵。此县的书记,不能管彼县的事情,否则就会乱套;一般来说,过去的领导也管不了现在的事情,但也有特殊情况,如“老人政治”、“影子政治”,这与中国的文化传统有关。有时,上班时你还在发号施令,刚回家可能就要接受老婆的领导,还要听从儿女的管束,不让抽烟喝酒,还得强制吃药与保健。

如何处理好领导者与被领导者这对天生的矛盾?可以概括为以下几点:首先,要摆正主人与公仆的位置。尤其是领导者,应树立“领导就是服务”的思想,同时要建立健全必要的法规制度。正如古人所说,“治国靠法,理政靠规,无法无以治国,无规无以理政”。其次,要处理好当先生和当学生、做同志和做朋友的关系。必须克服以下四种错误思想:一是“领导高明”的思想,领导的话永远是正确的。这是产生专制与独裁的温床。一方面痛

佷独裁与专制，另一方面又自觉不自觉地要造个神出来，好顶礼膜拜。二是"领导权威"的思想，把行政权力泛化到业务工作上。假若让医院领导去握手术刀，极有可能会把病人送往太平间。三是嫉贤妒能思想，生怕有了"高山"，就显出"平地"，动摇自己的地位，极力排挤压制。四是家长作风，把单位当成自己家，视部属为家人甚至是家奴。第三，要发扬民主。这里的民主，既不是西方的虚伪民主，也不应是具有东方特点的你民我主。这样的民主，不要也罢。

四、"隐形的翅膀"——领导之追随者

追随者不同于被领导者。追随者是指在领导活动中与领导者有共同利益或信仰，追求共同组织目标的人。追随者是主动的，他的外延更广。被领导者专指组织内部成员，追随者在组织之内，也可以在组织之外。

"水能载舟，亦能覆舟"！当领导者的行为不能很好地代表组织的前进方向和追随者的共同利益时，则有可能会遭到追随者的背弃。这在西方的民主政治体制下表现得尤为突出。我们强调共产党员要学习、践行"三个代表"，要求代表人民群众的根本利益，代表未来的前进方向。其实，这正好抓住了领导的内在本质要求，可以吸引广大的追随者。

追随者与领导者的关系，在不同的时代文化背景下有不同的特征。当前主要有以下特征：一是他们在人格上是平等的，二是他们在身份上是相对的，三是他们在实践中是相互依赖的，四是他们在权力上是相互制约的。追随者对上级领导者也有权力，即潜在影响力，亦称"对抗权"。

1. 追随者的"对抗权"

"领导者与追随者都有权力，只不过领导者的权力是明显的，追随者的权力是隐蔽的"（啰唆《权力论》）。随着社会的发展，上下级之间越来越平等，追随者的影响力也在日益扩大，这个影响力就叫"对抗力"。追随者有对抗权，是因为领导者必须依赖追随者。依赖分为多种，最明显的是两种情况：在选举制的体系中，领导者是追随者所选出和公认，追随者有权更换领导者；在任命制的体系中，领导者必须依赖追随者，以达成维系其职务的组织目标，并由追随者对其领导绩效进行评估。

2. 追随者"对抗权"的来源

主要来自五个方面：(1)追随者的专长。在组织中的追随者有特殊的专业





才能或技巧,可增加领导者的依赖性,如那些大腕、名角、专家、台柱子和骨干等。特别是当没有人能取代他,而他又有机会离开时,对抗权就达到最大。(2)追随者掌握着重要资源,包括物质资源和信息。当这些资源为领导者所必需时,就可以增加领导者的依赖性。(3)追随者熟悉组织的规章制度与传统。在高度官僚化组织里,这也是一项专业才能。规章制度与传统是追随者合法要求的基础。复杂的规章制度体系与机制,使追随者能找到借口"照章办事,"而拒不执行领导者的指示。(4)追随者与领导者关系密切。这也可能潜在影响领导者。对领导者的赞同与支持,危难时刻的关心与帮助等,均可能密切与领导者的关系,从而成为组织中的特殊人物,增加对抗权。(5)结盟。若追随者采取集体行动,对抗权比较明显和有效。结盟允许,但若与组织规定相违,则不宜提倡。如果形成宗派,就必须采取组织手段,将其打散。

3. 如何当好追随者

(1)领导指示要认真汲取。大量统计结果表明,工作中失误的60%以上,来自"听"的问题。没听清楚,没听明白,或当时听明白了而事后忘记了而笔误只占10%左右。"一个工作中不记录的人是靠不住的"。如果在开会时不做记录,可以说是一种失误。(2)多请示汇报。工作中的重要问题常请示多汇报的作用:一是便于及时得到领导的指导与帮助,提高效率,减少失误;二是可以提升局部工作的意义,纳入全局,起到整合的作用;三是可以在领导者面前表现自己,这也是最通常的途径和最自然的机会。(3)如何请示汇报工作。每次汇报工作都要精心准备,言简意赅,有自己的见解。请示汇报不要从头说起,"一道道山来一道道水",有邀功卖弄之嫌,而应从结果说起。而且请示汇报也不能给领导者派活,通常应当是:我想这样做,您看行不行?准备了几个方案,您看那个好?

请示要注意五个"W",即:一是什么时间、时机汇报,二是什么场合汇报,三是什么原因汇报,四是向什么人汇报,五是用什么方式汇报。当面口头汇报好,还是电话汇报好,是书面请示,还是通过发短信的方式,等等,都需要认真斟酌。

五、"六亿神州尽舜尧"?——领导者素质

人人可以成为领导和圣人?其实未必。现实中,还是普通人居多,通过修炼,最终能超凡入圣者寥寥无几。许多人喜欢当领导,特别是在"官本位"

思想的影响下，学而优则仕，千军万马要过独木桥，你争我抢，好不热闹。只好看学历，比政绩，论资排辈。那些想走终南捷径的人，就得插队，阿谀逢迎，跑官要官；或者凭出身、门第和关系，去“走后门”。

我们知道，有的鸡蛋在适当温度下，经过孵化，可以成为小鸡，但你无法改变一块顽石的属性。一群小鸭，在相同的条件下生活，但只有那只“丑小鸭”，最后羽化成了“白天鹅”。所以，具有领导禀赋和潜质可以做领导，或者有机遇能做领导者，毕竟是少数，而能当好领导者就更少了。因为，它需要有相应的素质。

人的素质，取决于先天遗传，加后天学习锻炼。通常说的素质主要指内在的思想素养，包括知识、能力、性格、兴趣、气质特征等。

作为领导干部应有更高的要求。通常认为，政治素质是第一位的，它决定人的作用和方向。此外还有能力素质、道德素质、心理素质、文化素质和身体素质等，简单地说就是四个字：“德才兼备”。中国古代的司马光在《资治通鉴·周纪》中，就德与才的关系做过精辟的概括：

“才者，德之资也；德者，才之帅也……是故才德全尽谓之圣人，才德兼亡谓之愚人，德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。凡取人之术，苟不得圣人、君子而与之，与其得小人，不若得愚人。何则？君子挟才以为善，小人挟才以为恶。挟才以为善者，善无不至矣；挟才以为恶者，恶亦无不至矣……

夫德者人之所严，而才者人之所爱。爱者易亲，严者易疏，是以察者多蔽于才而遗于德。自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。”

群众也对人的德与才有着独特的认识，通俗地概括为“四品”：

无德无才是废品；
有德无才是次品；
有才无德是危险品；
德才兼备是优等品。

作为领导者，即使才能再高，德都应厚。俗话说，宰相肚里能撑船。领导者一定要有宽阔的胸怀和一颗仁厚之心。





毛泽东曾说,领导者的主要任务,一是出主意,二是用干部。这里的出主意,就是决策;用干部,就是选用人才。

过河需要桥与船

——领导的职能及方法

一、"创造并实现梦想"——领导的职责

华伦·本尼斯认为,领导就是"创造并实现梦想"。约翰·科特则认为,"领导者主要通过非强制性的方式方法,鼓动一部分人(或一个集体)来实现一个或若干个既定目标"。约翰·加纳认为:"领导是一种说服或示范的过程。一个人(或领导班子)可以借着这个过程,引导团体去追求领导者所坚持或上下一心所共持的目标。"

根据约翰·科特的研究成果,"领导"的职责应有以下三层含义:一是确定组织发展的愿景与前进目标,制定进行变革的战略;二是联合群众,形成联盟,对愿景目标达成共识并投身于实现这一目标;三是鼓励和鼓舞,调动追随者的工作积极性和创造热情,克服遇到的障碍。

若用我们习惯的语言表述领导者职责,可以概括为五点:一是领导决策,二是领导用人,三是沟通与协调,四是鼓舞与激励,五是思想政治工作。

二、"出主意,用干部"——领导的任务

领导干部的任务是什么?毛泽东说,"一是出主意,二是用干部。"这里的出主意,就是决策;用干部,就是选用人才。

1. "出主意"——领导决策

(1)运筹——决断——实施

运筹:是审时度势谋划决策目标和方案的过程。同时也是决断的前提条件。能否正确决断,取决于科学运筹。运筹的过程,首先要确立适当的领导目标(关键);其次要拟定能实现目标的行动方案(可供选择);三是决策目

标要有战略性,行动方案要有战术性。

决断:是在决策运筹的基础上,对决策目标和行动方案做出的选择、判断。主要有三种方法,即经验方法(筛选法、排队法、归类法)、数学方法(数据处理系统、管理信息系统、专家系统等)、试验法。以上三种方法,如同作战武器,各有各的用途。

实施:是领导率领其属下人员,把行动方案付诸实践直到最终实现的过程。必须把握如下要点:一是关照全局与掌握关节相结合。(这里的关节点,是指全局中的薄弱环节,阻碍全局发展的"瓶颈"地方,牵动全局的枢纽部位,纵向发展中的关键环节,竞争对抗时的优势方面。)二是把原则的坚定性与灵活性辩证统一起来。三是把指挥的稳定性与及时性有机结合。四是把集中统一与机断行事有机结合。

(2)避免"三拍现象"——决策的科学化与民主化

有些领导,不愿做深入的调查研究和仔细论证,自以为是,遇事则"眉头一皱,计上心来",习惯于"三拍",即:遇到事情,拍脑袋决策;遇到困难,拍胸膛保证;出了问题,拍屁股走人。未等追究责任,早已脚蹬西瓜皮,溜之大吉了。群众形象地说他们是"三拍干部"。要克服决策的随意性,关键是要实现决策的科学化与民主化。

首先,要有正确的出发点。主要是为什么人的问题。为公还是为私,为群众还是为自己,是为大多数还是极少数人。它是判别领导素质优劣及其决策水平高下之根本标准。

其次,要有科学的指导思想。一切从实际出发,实事求是;一切相信依靠人民群众,充分调动发挥人民群众的自觉能动性;坚持系统观念,以求得持续、协调、全面的发展。

第三,要执行科学的决策路线。

思想方法:实践——认识——再实践——再认识的认识路线

思维规律:辩证思想,把握关节。即从局部到全局再到局部,以全局眼光审视局部;从策略到战略再到策略,以战略高度把握策略;从内部到外部再到内部,从内外两面寻求方略;从现时到未来再到现时,以未来高度把握现时。

工作路线:从群众中来,到群众中去,无限循环,一次比一次更正确、更生动、更丰富。

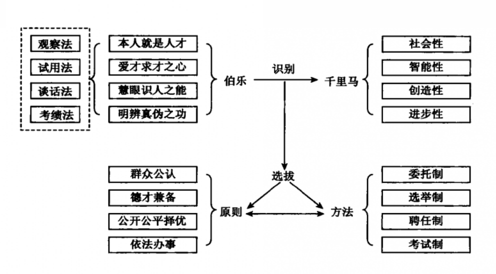




2."用干部"——领导选人用人

古人云，为政之要，唯在得人。用什么样的人，以及如何用人，往往关系到领导工作及事业之成败。

(1)人才的识别与选拔——从伯乐相马说起，如下图所示：



(2)人才的使用与管理，概括为四句话：用当其时，用当其位，用当其长，用当其愿。诸葛亮在《出师表》中写道："亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也。亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也！"如何亲君子而远小人？也许古人的这段论述能从相反的角度给我们以启示：

"小人进而君子退者，无他，用才而不用德，故也。德者，君子之所独，才则君子、小人共之，而且小人胜焉。语言奏对，君子讷而小人佞谀，则与(人君之)耳习投矣。奔走周旋，君子拙而小人便辟，则与(人君之)目习投矣。即课事考牢，君子孤行其意而耻于言功，小人巧于迎合而工于显勤，则与(人君之)心习又投矣。小人挟其所长以善投，人主溺于所习而不觉，审听之而其言入耳，谛观之而其貌悦目，历试之而其才称乎心也。于是乎小人不约而合，君子不逐而自离。夫至于小人合而君子离，其患可胜言哉。"

(3)人才的培养与开发。人才的培养，可以让他们到院校进修提高，但更主要的是在实践中对他们进行培养和锻炼。人才的开发，一方面是指对那些已经被公认的人才进行量才使用，做到人尽其才；另一方面就是对于

“潜人才”的开发,使其逐步向“显人才”转化。现实中,人才遭压抑、被埋没,主要发生在潜人才身上。它们难以得到社会的承认,加之论资排辈、求全责备等传统的观念和偏见的影响,往往被压抑和埋没。有些像“马太效应”,即“有者愈有,无者愈无”。

一个优秀的领导者,既要具备高水平的领导素质,又要有高超的领导艺术和领导方法。在选才、用才时,一定要克服社会认识偏差。领导与他人交往,要时时告诫自己“第一印象不一定可靠”,做到全面考察并了解、认识一个人,千万不能仅凭第一印象就轻率给人下结论,以免埋没了人才,给事业带来损失。

三、“寻找桥与船”——领导方法

毛泽东说过:“我们不但要提出任务,而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河,但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题,过河就是一句空话。不解决方法问题,任务也只是瞎说一顿。”

(1)调查研究。没有调查就没有发言权。这不是句空洞的口号,也不是形式主义者的作秀。而是认识客观规律的基本途径和方法,也是领导者的首要任务和基本方法。准确、全面、及时地获取和处理信息是现代调查研究的基本要求。通常根据特定的调研目的,采取典型调查法、抽样调查法、重点调查法和全面调查法。



(2)群众路线。主要内容包括:一是从群众中来,到群众中去。即将群众的意见集中起来,再到群众中去做宣传解释,化为群众的共同意志,见之于行动,并在实践中检验这些意见是否正确。二是一般号召和个别指导相结合。可以典型引路,起到“点着一盏灯,照亮一大片”的效果。三是领导和群众相结合 要把领导和群众两个积极性调动起来,这



才是结合的前提。

(3)系统方法。应用系统方法,就必须培养锻炼自己的系统思维素质和习惯。由对现状被动反映,转为创造未来;从迷失在复杂的细节中,到掌握动态的均衡搭配;达到见微知著的水平,产生以小博大的效果,实现主客统一,物我合一的境界。

领导艺术不完全等同于领导方法，它要求人们善于根据条件的变化，灵活巧妙地处理问题。它没有定式，要靠与生俱来的天赋实现；但它又有技巧，可以通过后天学习提高。

应用之妙，存乎于心

——领导的艺术

老子说，“道可道，非常道”。领导艺术不完全等同于领导方法，它要求人们善于根据时间、地点、条件的变化，灵活巧妙地运用各种方法处理问题，它没有固定的模式，也不存在既定的做法，具有多样性的特点。领导艺术在各种不同性格、气质、能力的干部身上表现不同，他们往往采取不同的方法，形成了不同的领导风格，体现出领导者的创造性。

一、“左右逢源”——多维协调的艺术

1. 领导活动中的人际关系

领导者就是做人的工作的人，他是通过人的工作，来开展领导活动的。领导者必须研究人际关系，包括与上级、同级和下级的关系等等。

美国学者托尼·亚历山德拉和迈克尔·奥康纳发现，在处理利益与权力交叉的人际关系中，存在着“黄金定律”和“白金法则。”

“黄金定律”是：“你希望别人怎样对待你，你就怎样对待别人”。像孔子说的，“己所不欲，勿施于人”，其理论前提是：人和人都是一样的。

“白金法则”是：“别人希望你怎样对待他们，你就怎样对待他们”。这意味着要善于花时间观察和分析与之打交道的人，然后调整自己的行为；还意味着要用自己的才能去使别人过得轻松、舒畅。其理论前提是：人和人是不同的，即“人心如面，各自不同”。这既是我们的福源，使人与人交往绚烂多姿；也是我们的祸源，使人与人处事方式挫折频频。领导活动中的重要因素，是对人的个性类型的认识。

2. 协调的艺术

说到底就是在正确处理各种矛盾冲突中，坚持原则性与灵活性的统一，



防止强调灵活而无原则地迁就，以及坚持原则而失去灵活性使矛盾激化的一种方法和技巧。要因时、因地、因人而异。这里重点探讨上行协调的艺术、平行协调的艺术和下行协调的艺术。

(1)“等距外交”——上行协调的艺术。领导核心含义是引导和影响，包括影响上级。上级关系虽然不是经常的、大量的，但却是最重要的。一是上级的信任和支持是做好工作的重要条件；二是处理好上级的关系有利于本单位人才的培养与提拔；三是与上级的关系如何还关系到个人的身心健康，与上级相处，要做服从领导的追随者，积极乐观的追随者。成熟的领导者更重视上级的而非同级或下级的。失败的原因绝大多数是不善于与同级和睦相处，尤其是上级。

如何协调与上级的关系？有位长年服务于领导的秘书，颇有心得：迎来送往，服务首长；领导讲话，带头鼓掌；鞍前不越位，马后不掉队。后勤处长听后，很受启发，灵感忽至：领导未说我先讲，试看话筒响不响；领导未走我先行，试看道路平不平；领导未吃我先尝，试看饭菜凉不凉。

当然，这属笑谈。其实与上级领导者相处过犹不及，一定要把握好度：

尊重而不恭维。

服从而不盲从。

亲近而不庸俗。

尽职尽责尽力而不越位。

应注意两点：一是保持适度关系。与上级关系要适度，包括心理交往要适度，角色交往与非角色交往要适度。二是等距外交。对于负主要责任或主管上级，或者对自己“有用”的上级，表现得十分热情，有的“热”到了沸点以上；而对副职和对非主管上级，或对自己“无用”的上级，则表现得比较冷淡，甚至“冷”到了零点以下。凡是上级都是领导，作为下级，要对上级领导一视同仁，一样支持，一样服从，一样对待。

(2)“群众路线”——下行协调的艺术。要协调好下级关系，必须遵循公正、平等、民主、信任的原则，协调好与下属的关系。

第一，对亲者应保持距离。西方谚语说，“亲近滋长轻视”；东方孔子曰：“远则怨，近则生不逊”；黑格尔也说，“仆人眼里无英雄”。因此要与下级保持适度的距离，做到“亲而不密，疏而不远”。成功的领导者都是以一种超然的、不受感情影响的方式，来看待同下属的关系的。“保持距离”可以使领导

者避免卷进不同观点与不同派别的争论旋涡中去，不至于使领导者与下属的违法乱纪行为打成一片，也避免使自己在错误的泥坑里越陷越深；同时也有利于与下属保持一种深沉、持久、真挚的私人友谊。

第二，对疏者当正确对待。正确对待疏者，有利于随时纠正我们思想上的“病毒”。如果容纳不了疏者的意见，甚至不择手段地打击报复，不仅改正不了自己的缺点错误，反而会激化矛盾，损害自己的威信。

第三，对下级须尊重以礼。如果上级对下级视如“草芥”，下级则会视上级如同“陌路”。上级冷落他，歧视他，训斥他，他也可以从内心中蔑视你。怎样才算尊重下级？要尊重下级的人格，维护下级的尊严，以礼相待；要重视下级的首创精神、进取精神，保护好下级的积极性和创造性；要关心信任下级；对纠纷要公平如秤。

(3)合作互补——平行协调的艺术。协调同事关系应当坚持“民主而不专断，信任而不猜疑，支持而不拆台”的原则。做到以下四点：一是以诚相待，与人为善。二是分工协作，互相支持；推功揽过，顾全大局。三是互相尊重，友好合作。相互信任，守信用，不猜疑；相互关心，彼此宽容；发生矛盾，真诚地交流意见，与人为善地开展批评与自我批评。四是讲究方法，灵活处事。

总之，协调只是手段，目的在于化解各种矛盾，加强团结，形成合力，搞好工作。

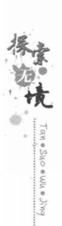
3. 扮好角色

(1)“一把手”难当。“一把手”要有三方面过人之处：一是见识卓越，出类拔萃之识；二是胸怀广阔，即海纳百川之量；三是品德高尚，有推功揽过之德。群众概括，“一把手”应该是：人品正，水平高，能力强，人缘好。

(2)副职的要领。领导职位中最多的职务是副职。副职标准模糊，期待模糊，角色难演。副职的要领：一是认清角色定位，出力而不越位；二是自觉维护和强化领导集体的权威；三是期望值要适当；四是立才不立权；五是坚持有限忍耐与合理斗争相结合的原则。

(3)处理好与下级的关系。最根本的是坚持组织原则，起好表率作用。要特别注意“圈内人士”与“圈外人士”（这是乔治·格里奥和他的助手在“领导者和成员交换理论”中提出的）。这个理论至少证明两点：一是领导者对待下属是有区别的，二是造成这种区别是有原因的。





二、分散与集中——授权的艺术

集权是权力的上移，分权是权力的下移。无论是上移还是下移都要适度，绝对的无限的上移就是家长制、专制、独裁；绝对的无限的下移就是分散主义、极端自由主义。所以，集权要合理，分权要适度。

科学分权具有一定的模糊性、多变性。在应用中，层级和幅度要合理；根据实际而变通；权力与责任要平衡。

要学会授权。除了核心权力，如决策权、监督权、奖惩权外，其他工作都可以授权；凡是下属能够同样做得更快的工作，都可以授权。要选择适当的授权人选及授权方式，谨防“反授权”。即下级把自己所拥有的责权，授给上级，把自己职权范围内的工作问题、矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。更要防止授权失控、失衡，因此要做到：领导者对下属的权力要能放能收；紧紧把握监督环节；加强思想政治工作，提高下属政治思想素质。

在用人中，信任和控制是不可分割的两个方面。在失去控制的体制下，即使“新星”也会变成灾星。但也要防止另一种偏差。用人不疑，疑人不用还是要坚持的。事实上监督并不是对干部不信任，监督的过程同时也是一个帮助干部肯定成绩、发现不足的过程，是一个排除干扰、甩掉包袱的过程。

三、“设法送人一面镜子，让他自己认识错误”——批评的艺术

批评的基本原则：一是唯实原则，不能捕风捉影，无中生有。二是唯事的原则，即对事不对人，不搞人身攻击，情绪发泄。三是因人而异的原则。四是适度原则，包括质的把握（矛盾的性质）和量的限制（根据错误的轻重不同而相机应变）。

批评的方法多种多样，但要讲求艺术：从赞扬和真诚的欣赏开始，让别人保住面子；一手擎玉，一手持剑，恩威并举；三明治策略，即表扬—批评—表扬；坦诚相见的直接批评；迂回的间接批评法，等等。

四、“点石成金”——激励的艺术

要了解和满足下属的心理需要。激励是一种从心理上激发人的积极性的艺术，因此也称为“动机激励”。领导者只有首先从体察人心入手，摸准下属的心理需要，把工作做到人的心坎上，才能获得理想的激励效果。

一般来说，下属对上级领导具有以下共同的心理特征：一是愿意保持一致的心理，二是希望得到承认的心理，三是追求平等和公平的心理，四是渴望获得理解和信任的心理，五是愿意参与领导过程的心理，六是希望适度自由的心理。

把握激励的最佳时机：需求是人们从事一切社会活动强大的内驱力。当人们对学历、婚姻、住房、工资、奖金、职务、职称、事业发展、学习进修等存在着某种程度的需求时，在他们内心就会蕴藏着相应的强烈愿望，而且力图使这种愿望转为现实。

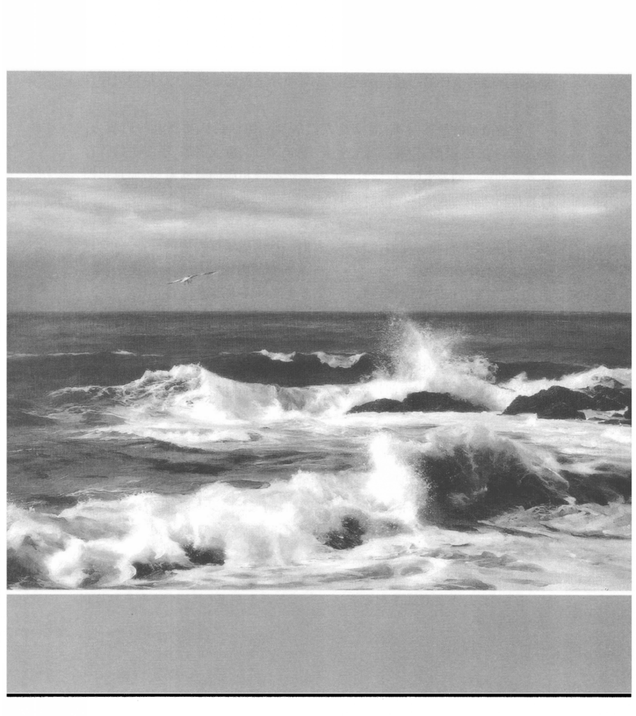
马斯洛的需要层次理论把人的需要分为生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我实现需要五种。人们一旦满足了低层次的需要，就会把兴趣转向高层次需要。下属物质和精神方面的需求得到某种程度的满足时，上级领导者应不失时机地鼓励下属向更高的需求迈进。

防止激励效应弱化。加强激励的针对性。如果激励方式与激励对象的心理需要不对号，非但起不到激励作用，反而会抵消其他方面的激励效应。在激励过程中所运用的手段和措施本身要为广大对象所认可。从长远着眼，应加强激励的政策导向性，建立起激励的长效机制，不要小恩小惠，随意许愿。

结束语

领导科学是一门实践科学，内容丰富，这里只谈了一些有关枝节。领导科学，又是一门行为艺术，“运用之妙，存乎一心。”希望大家结合工作，在实践中细心体会，不断发展。愿大家像拿破仑一样，在各自的“战场”上，运用好领导艺术，取得成功！

（2006.4，中央农业干部教育培训中心西北分院县（处）级领导干部培训班讲课提纲）



附录　书　评



直士忠言海天心

——申忠海研究文集《探索无境》读记

文人相轻，自古已然。然而，我与申忠海先生的友谊绝对是个异数。我们彼此敬重、互相勉励的情谊堪称是个传奇！我敬重他，一是他的真诚，二是他的敬业，三是他的思想，四是他的各种成就。申忠海先生爱好文学，但并非是个“文人”。他是现代士子，是一个独立思考，圆融精进，不媚流俗，自律自强，立志做大事，不立志做大官的新知识分子。

易中天先生曾说，从明太祖朱元璋挥动大板，在大庭广众之下暴打士大夫屁股开始，中国几千年来形成的，以“修身、齐家、治国、平天下”为己任，以“为天地立心、为生民立命、为往圣继绝学、为万世开太平”为职志的士大夫阶层没了。因此，自明朝以后，中国多见以文混饭的文人群体，而鲜有独立思考、自尊强毅、特立独行的士阶层。著名经济学家吴敬琏在评价当代伟大的思想家、经济学家顾准先生时曾说，在那个风雨如磐的年代，顾准的思考和写作如凤毛麟角，他以他的成就和人格给当代知识分子保留了最后一点尊严。

阅读忠海先生的研究文集《探索无境》，他关于区域经济社会发展的真知灼见让人耳目一新、拍案称奇。掩卷沉思，他为什么会那么想？为什么要那样写？为什么高端刊物和大众媒体会刊登他的文章，传播他的见解？从文论中不难看出，他的视角是独特的，他的胸怀是宏阔博大的，他的观点是独树一帜的。不是人云亦云，绝非众人诺诺，而是直士之谔谔。他站在区域发展看全局改革，思全局推进；站在全局谋一隅之率先改革，超常规、跨越式发展。他的文字中弥漫着先秦士大夫那种浩然正气，他的言说中洋溢着清末民初先进知识分子爱国爱民、忧国忧民、强国富民的忠诚、热忱、理想和信念，他的论述试图影响有影响力的人，他想让思想的影响力转化为现实的生产力。他的对策意在让决策者做正确的事，让执行者正确地做事，让实践者把正确的事做正确。

作为宦游之士，忠海先生因文学成就而有作家大名，但他不是通过吟风

弄月附庸风雅，沽名钓誉，而是以文学为枪，打出学术研究心得和实践经验总结的“子弹”，用深入浅出、精准儒雅的文字揭示真理，解析像雾像风又像云的改革难题；解读常识，让实务工作者走出“跟着感觉走”而不知走向哪里，“摸着石头过河”而不知深浅远近的困境；表达见识，让同道人如炬引照，少走弯路；传播知识，让迷惑者告别“月朦胧，鸟朦胧”的迷茫，对区域经济和社会改革与发展充满信心、期盼和热情。

改革大业，千年变局，仁者见仁，智者见智。因此，对于申忠海先生关于区域经济和社会发展的真知灼见，我虽然深表赞同，但不想贸然发表一句论述。因为，对于志同道合的人来说，他的策论拿来可用；对于大智大慧之人，可以“以案说法”，抛忠海之砖，引智者之玉；对于志趣相异的人来说，他的论述也是引发您深思熟虑，发表真知灼见的话题。

勉为此评，疑为唱和，实表赞许。但愿《探索无境》一书发射出的思想和经验“子弹”多飞一会儿！

陈　仓[①]

2011 年 4 月 18 日

① 作者系著名作家、评论家。

大地上的文章

——读申忠海新著《探索无境》

至于说申忠海是政府的如何重要的官，我不甚了了。只知道他是我们作协的热闹人，才思敏捷，风趣爽朗。每次在作协会上，他那发自于人格魅力的活泼的文学气场，给人很深印象。身为作协副主席的申忠海，长时间没有文学作品面世，他似乎感到于心有愧。其实，他那些看得见或看不见的业绩，那些写在大地上的文章，是完全可以聊以自慰的！

《探索无境》是申忠海的第二部文集，二十多万字。用他自己的话说，是他的"经济著作"。我知道，这是相对于第一部纯文学作品而言的。不过，这个定位难以涵盖其书中文章的丰富性与宽博性，其活泼的文学性与丰富的思想性是一般"经济著作"所少有的。

古人言，诚于中而形于外。文如其人，申忠海身份的多重性也就决定了他文章的多样性。多种体裁因时因地随心所用，行政工作文案演讲发言稿，客座教授现场录音整理资料，思想的阐释，经济学的体会等等。当然，体裁多了，难免相互串味，有点四不像。不过，这正说明他文章有内容，不在乎外在的条条框框，我手写我口，我口发我心，提刀往肉上砍。他思维开阔，文采飞扬，所有体裁、所有文章，都尽量写得活泼，不像那些枯燥的工作文件。他那些关于区域发展的调研文章，都有较强的针对性和实用性，也有一定的文学感染力，在精神气质上可以当作文学作品来阅读欣赏。

不屑于美言为官者，是由我等文人心性决定的。但如果这个为官者的言行能和苏东坡等千古文人挂点干系，那我还是愿意多说几句。古人说，文章是案头的小山水，山水是地上的大文章。申忠海写的就是大地上的文章。心灵的广度决定了视野的宽度，他能坐而谈，又能起而行。我常有这样的感受，纯文学显得单薄，多属于游学无根的空谈，缺少影响现实生活的力量。我觉得他的实践确实弥补了文学的缺憾。

申忠海很有文学情怀。但文集中收录的文章更多是与地方建设和发展紧密相关的，这些文章的学术性和思想性从不同的侧面反映出其深刻的内

在价值来。此书中曾引用了艾青的一句诗："为什么我的眼里常含泪水，因为我对这土地爱得深沉。"对于这句话，我没感到有丝毫的附庸风雅。联想其人，觉得很贴切，可见一个文学家的土地情、家园感。用出世的思想做入世的事，这不正是许多人孜孜以求的人生境界吗？我以为，一个热爱文学、有文学传统滋养的官员，他会有大的情怀，会更注重心灵塑造，而相对淡化"物欲"，从而更廉洁奉公一些，更能实现人生的价值。这也是我从申忠海身上感受到的。

他的第一部著作《心域无疆》是纯文学，是他的心灵思想，属于"务虚"，追求审美；而《探索无境》所展现的是他的工作研究，是他人生的"根"，是他写在大地上的文章，代表了他对所从事的事业的执著与人生价值的追求，属于"务实"。其实，这实与虚，恰如人之双臂鸟之双翼，完美人生不就是由二者相辅相成而构成的吗？

杨柳岸[1]

2011 年 5 月 2 日

---

① 作者系青年作家、文学评论家。